

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA**  
**MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE**  
**QUITO CIU D1721: FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS**  
**CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES EXCEPTO**  
**PRENDAS DE VESTIR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DIRECTOR: Ing. MARINA GENOVEVA ZAMORA MORETA, MBA**

**LUIS CARLOS ROVERE NOVILLO**

**QUITO, MAYO 2011**



**PROFESOR DIRECTOR:**           **Ing. MARINA GENOVEVA ZAMORA  
MORETA, MBA**

**PROFESOR INFORMANTE 1:** **Ing. CARMEN CECILIA DAZA VILLADIEGO,  
MSc**

**PROFESOR INFORMANTE 2:** **Mgtr. XIMENA VILLAMAR ESPIN**

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1. ANTECEDENTES, 4**

#### **1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR, 4**

1.1.1 La industria textil en el Distrito Metropolitano de Quito – Características del subsector, 14

1.1.2 Integrantes del sector y su participación, 17

#### **1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN, 19**

1.2.1 Objetivo general, 19

1.2.2 Objetivos específicos, 19

### **2. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES Y SUS VARIABLES, 21**

#### **2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS, 21**

2.1.1 Diseño de la investigación, 21

2.1.2 Base de datos y logística, 25

2.1.3 Procesamiento de datos, 28

#### **2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN, 28**

2.2.1 Caracterización de la gestión organizativa, 28

2.2.2 Caracterización del desarrollo tecnológico, 29

2.2.3 Caracterización de los sistemas de información, 30

2.2.4 Caracterización de la calidad de empleo, 30

**3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 32**

**3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYMEs, 32**

3.1.1 Resultados de la investigación: planeación estratégica, 33

3.1.2 Resultado de la investigación: actitud, valores centrales y clima organizacional, 41

3.1.3 La gestión de calidad y las configuraciones organizacionales, 47

3.1.4 La gestión de los recursos comerciales, 59

3.1.5 Recursos financieros, 63

**4. LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMEs, 68**

4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMEs, 69

4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMEs, 73

4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 94

**5. GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 102**

5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO, 102

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, 115

5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 122

5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 132

**6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 140**

6.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 141

6.2 DESARROLLO TECNOLÓGICO, 150

6.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 153

6.4 CALIDAD DE EMPLEO, 154

**BIBLIOGRAFIA, 160**

**ANEXOS, 162**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las PYMEs constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, contribuyendo significativamente a la creación de empleo, a la generación de riqueza y además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. Convirtiéndose en el vehículo para el desarrollo de millones de personas.

En nuestro país las PYMEs surgieron como un fenómeno socioeconómico que buscaba cubrir las necesidades insatisfechas de los sectores más pobres de la población. En un inicio fueron una alternativa frente al desempleo y la falta de oportunidades de desarrollo, pero en la actualidad se han constituido en una gran fuerza productiva para el país convirtiéndose en un soporte social y económico. Las PYMEs han venido afrontando los retos de la globalización, que han ocasionado un gran impacto económico, obligándolas a competir y desarrollarse en un mercado altamente competitivo.

Este hecho ha provocado, que las Pequeñas y Medianas Empresas transformen sus estructuras, sistemas, estrategias y prácticas gerenciales, para asegurar su supervivencia

en el mercado. Dados dichos cambios en la economía y en las organizaciones a nivel mundial, es necesario conocer las particularidades de las PYMEs en el Ecuador.

En el presente trabajo de investigación se ha realizado un análisis de las variables de caracterización de las PYMEs en la industria manufacturera correspondiente al subsector D1721: Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir, del Distrito Metropolitano de Quito. Las variables estudiadas caracterizan la dinámica de las PYMEs en cuanto a la gestión organizativa, desarrollo tecnológico, sistemas de información y calidad de empleo.

La información analizada se obtuvo de la encuesta aplicada a la muestra que se determinó para el subsector D1721, que se relaciona con las PYMEs que se dedican a la fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir. El instrumento consta de ocho secciones y un total de cincuenta y cuatro preguntas cerradas, relacionadas con la información general de la empresa, recursos humanos, comerciales, financieros, tecnológicos, informacionales y gestión organizativa.

La población con la que trabaja el estudio está compuesta de 140 empresas, utilizando la ecuación aplicable a poblaciones finitas, con un nivel de confianza de 95%, un parámetro crítico ( $z$ ) que es igual a 1,96, una proporción de aceptación ( $p$ ) de 0,5 y con error máximo de 10% se obtiene una muestra de 57 empresas.

Tras la investigación realizada se observa que las PYMEs se caracterizan por tener un alto nivel de innovación y creatividad, un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios del entorno, y un ambiente laboral adecuado para el correcto desarrollo de

las actividades empresariales. En contraste, enfrentan grandes desventajas entre las que se destacan la baja participación en el mercado extranjero, acceso limitado a fuentes de financiamiento, carencia de mano de obra calificada, acceso limitado a tecnología y de vinculación con el sector económico tanto público como privado.

A esto se suma la escasa cultura de calidad, ya que no cuentan con sistemas de gestión de calidad, lo que les impide colocarse en una posición ventajosa dentro del mercado global, además reducir pérdidas, o más allá todavía, minimizar sus costos de operación e incrementar sus ganancias.

Sobre estas premisas se han desarrollado varias recomendaciones tanto de orden interno como externo a las organizaciones, con lo cual se pretende impulsar y desarrollar el mejoramiento continuo en todos los ámbitos antes señalados.

El presente estudio sienta las bases para futuras investigaciones dirigidas al desarrollo de propuestas de mejoramiento del desempeño de las PYMEs, en el ámbito técnico, financiero, mercadológico, organizacional, y productivo de las PYMEs.



## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se pretende identificar la situación actual en la que se encuentra la industria manufacturera, enfocándose específicamente en las PYMEs pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito, El proyecto se desarrolla en colaboración con la Universidad de Cartagena (Cartagena- Colombia), la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha - Ecuador) y la Superintendencia de Compañías (Ecuador), este análisis se centra en el problema de **¿Cuál es el estado actual en que se encuentra la PYME de la Industria Manufacturera en relación con el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, la gestión organizativa para la calidad de empleo en Quito?**<sup>1</sup>. La importancia de este proyecto se fundamenta en impulsar el progreso empresarial y la mejora de la competitividad de las PYMEs, uniendo esfuerzos para conocer cuál es el estado actual en el que se encuentran las PYMEs y posteriormente a partir de la información recaudada por esta investigación, contribuir a su favor con la implementación de herramientas de aprendizaje, tecnológicas, de sistemas de información, y de generación de empleo.

Se conoce que estas empresas han tenido dificultades para sobrevivir en un ambiente complejo, como la obtención de créditos, bajo desarrollo tecnológico y de sistemas

---

<sup>1</sup> Proyecto de caracterización de la PYME en la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

de información, amenazando su existencia. El rol de las PYMEs en el desarrollo de un país es diverso y tiene implicaciones importantes para el desarrollo económico y social, siendo las PYMEs de gran relevancia para este país por la alta contribución en la generación de empleo frente a la baja contribución de capital.

El aparato productivo de un país se refuerza en parte, por el desarrollo de su industria manufacturera. Considerando el total de industrias a nivel nacional (1.584), se puede decir que Pichincha representa el 36.49%, este sector tiene 578 unidades económicas que tienen presencia en 20 de los 23 subsectores que lo conforman de acuerdo con la clasificación realizada por la CIIU<sup>2</sup>, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) - Manufactura y Minería 2007.

Como base para esta investigación, el estudio se centra en la aplicación de una encuesta al sector manufacturero clasificado por CIIU<sup>2</sup> de acuerdo al número de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías por subactividad.

A su vez la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE ha considerado de gran importancia el apoyo de la Superintendencia de Compañías y de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), quienes han aportado a la investigación con bases de datos y logística para la realización del trabajo de campo.

La presente investigación estudia al CIIU D1721, fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir y es parte del proyecto

---

<sup>2</sup> Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

de investigación “CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

## **1. MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES**

### **1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR**

La valoración del papel desempeñado por las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) en el desarrollo económico ha estado sujeta a una evolución pendular a lo largo de las últimas décadas. En los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, la pequeña empresa fue considerada como una distorsión del proceso de desarrollo y crecimiento de las grandes industrias; debido a que el pensamiento se concentraba en la gran empresa y la concentración del capital. Sin embargo, a partir de la crisis económica de los años setenta se hizo una reconsideración de la importancia de las PYMEs, enfatizando su potencial de creación de empleo, su dinamismo innovador, flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, así como su contribución al mantenimiento de la estabilidad socioeconómica.<sup>3</sup>

Desde inicios de los años 80 la industria manufacturera sufre una crisis debido al encarecimiento de los insumos y materias primas importadas y al reducido mercado doméstico. Por estas razones ha crecido el llamado "sector informal" de la economía

---

<sup>3</sup> Cfr. ROMERO LUNA ISIDRO. 2006. PYMES en la Economía Global. Problemas del Desarrollo – Revista Latinoamericana de Economía. Volumen 37. Número 146.

y han aparecido mercados callejeros, por lo que es difícil cuantificar el nivel de producción y la rentabilidad que sus actividades producen.

A mediados de la década de los 90s la industria manufacturera evoluciona de manera positiva, gracias al aumento de las ventas externas, las actividades más dinámicas fueron la industria textil y el material de transporte.

En el desarrollo de la industria manufacturera en el Ecuador han sobresalido dos principales competidores: Guayas y Pichincha. La situación se mantiene en la actualidad abarcando el 77% de los establecimientos, siendo estas dos provincias donde se genera el mayor nivel de producción del país.

La industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de materias textiles, pudiendo ser naturales o sintéticas, siendo las más utilizadas en el mercado textil: algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana y seda. Las diversas empresas dedicadas al mercado textil situaron sus negocios en diferentes ciudades del país pero las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Guayas, Azuay y Tungurahua.

La internacionalización del sector ha permitido que se fabrique diversidad de productos textiles en el Ecuador, entre estos se encuentran los hilados y los tejidos como los principales productos considerando su gran volumen de producción. Sin embargo la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como la línea de hogar son los principales subsectores que integran este sector.

La necesidad de personal capacitado en técnicas y manejo de maquinaria ha sido un gran problema para el sector textil, debido básicamente a la baja remuneración que reciben las personas que manejan máquinas industriales y en general por la mala remuneración percibida junto a la falta de capacitación técnica.

Esto, ha influenciado en los procesos de toda la línea de producción de las empresas textiles, ocasionando subidas de costos, paras de producción, gastos innecesarios, etc., impidiendo incrementar su capacidad productiva y mejorar los niveles de eficiencia.

Bajo este contexto, la falta de personal técnico y la escasez de mano de obra calificada en el Sector Textil y de la Confección se convierten en una debilidad emergente que requiere una solución eficaz para apoyar el trabajo de las empresas.

Cuando se habla de las PYMEs –Pequeñas y Medianas Empresas- existe mucha imprecisión; generalmente se las asocia como entes informales, como empresas de subsistencia y de tipo familiar, como pequeñas unidades comerciales. “Hasta hoy no hay una categorización rígida para determinar que es una pyme ni existe uniformidad entre países; cada cual elige el parámetro que se adapta a su realidad”<sup>4</sup>.

La importancia socioeconómica que tienen las PYMEs para un país es una realidad. Hay muchos criterios de clasificación, a continuación el de la Comunidad Económica Europea definidas así en base a un criterio cuantitativo sostenido. Entendiéndose como PYMEs a las empresas que cuentan con un plantel de entre cincuenta y doscientos cincuenta empleados se clasifican como PYMEs, sus ventas anuales deberán estar entre 10 y 50 millones de Euros y un patrimonio neto entre 10 y 43

---

<sup>4</sup> Revista Líderes. “Conceptos. ¿Qué es una pyme?. 18 diciembre 2006. pp 4

millones de Euros. Las que cuentan con menos de 50 empleados se consideran micro emprendimientos.

Las grandes empresas son las que tienen más de 200 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos, con ingresos desde 5.000.001 dólares en adelante.<sup>5</sup>

Los principales conceptos relacionados con las micro, pequeña, mediana y gran empresa de acuerdo con la Ley de la Comunidad Andina, la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industria en Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

**Cuadro No. 1: Clasificación empresas según la Comunidad Andina**

<b>Variables / Estratos</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Artesanal</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>
Número de empleados efectivos	1 - 9	≤ 20	10 -49	50 – 199
Capital fijo descontado edificios y terrenos (US\$)	Hasta 20.000	27.000		≤ 120.000
Ingresos (US\$)	Hasta 100.000		100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000

Fuente: Comunidad Andina  
Elaborado por: Rocío Ayala

---

<sup>5</sup> Tomado de Diario el Mercurio. Página web MIC  
[http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4](http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4)

En relación al Cuadro No.1 se puede observar que las pequeñas empresas son las que cuentan con 10 a 49 empleados efectivos, y tienen ingresos de 100.001 a 1.000.000 de dólares. Las medianas empresas cuentan con 50 a 199 empleados efectivos, con un capital fijo menor o igual a 120.000 y tienen ingresos de 1.000.001 a 5.000.000 de dólares.

La Superintendencia de Compañías también da los criterios para determinar el tamaño de las empresas, tomando el criterio del “Proyecto de Propuesta de Creación de Estatuto Andino de la PYME CAN, de Julio 14 de 2006, que en el capítulo I trata sobre las definiciones y clasificación de la PYME. Este es el criterio con el que se clasificará a la industria manufacturera para la presente investigación.

**Cuadro No. 2: Clasificación empresas según Superintendencia de Compañías**

VARIABLES / ESTRATOS	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Número de empleados efectivos	1 – 9	10 -49	50 – 199
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	$\leq 100.000$	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000
Valor de los activos totales (US\$)	$\leq 100.000$	100.001 – 750.000	750.001 – 4.000.000

Fuente: Proyecto de Propuesta de Creación de Estatuto Andino de la PYME CAN julio 14, 2006

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, las variables seleccionadas se conceptualizarán de la siguiente manera:



**Empleados efectivos:** Se consideran empleados efectivos aquellas personas que trabajan en la empresa en forma directa, dependiente de la misma y a tiempo completo, según las modalidades del sector.

**Valor bruto de las ventas anuales:** se entiende por valor bruto de ventas anuales, los ingresos totales percibidos por la empresa antes de las deducciones de impuestos y aportes.

**Valor de los activos totales:** se entiende por valor de los activos totales, el valor correspondiente registrado en los estados financieros de acuerdo a las normas contables de cada país

“En caso de existir divergencias en cuanto a la clasificación de una PYME, la variable valor bruto de las ventas anuales primará sobre la variable referida al número de empleados efectivos”.<sup>6</sup>

Para el proyecto ha primado la variable “empleados efectivos” como clasificador de las industrias en pequeña o mediana empresa.

Una vez identificados los parámetros de clasificación de las pequeñas y medianas empresas del país, es importante indicar las principales características del sector; Sus principales características, son:

- Concentración Geográfica: el 77% de tales empresas, se concentran en las principales ciudades del país: Quito y Guayaquil; 15% en las provincias de Azuay, Manabí y Tungurahua; la diferencia en las restantes provincias del país.
- (M. Barrera, op. Cit).

---

<sup>6</sup> Superintendencia de Compañías (Ecuador), Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN julio 14, 2006

- En cuanto a su número, se estima que existen 1'200.000 microempresarios; 670.000 en el sector informal. (Revista Líderes; Op. Cit.).
- Los sectores en los que operan estas empresas, son: Comercio, 52%; Producción, 27%; Servicios, 21%. (Líderes, Op. Cit).
- Según estimaciones, las PYMEs en el Ecuador aportan con el 5% del PIB Global y 24% PIB Industrial (CAPEIPI).
- El 80% de su producción, se orienta al mercado interno.
- Escasa competitividad debido principalmente a altos impuestos (25% IR), alto costo de insumos, demasiada tramitología y burocratización en su registro y constitución, etc.
- Prevalece en su organización una estructura familiar.
- Bajo Nivel Tecnológico.
- Limitada productividad.
- Ausencia de normas de calidad y control, lo que conlleva a productos de baja calidad.
- Limitado acceso al crédito formal; por sus elevados requisitos.
- Mano de obra no calificada y de baja remuneración.
- Falta de políticas estatales adecuadas para su desarrollo.
- Flexibilidad y adaptabilidad a cambios en el entorno económico, social y político y condiciones del mercado.
- Preferentemente operan en el mercado local.
- Contribuyen a aliviar las tensiones y crisis de orden social.

De acuerdo a las estadísticas obtenidas del INEC del año 2007, la provincia de Pichincha cuenta con 578 empresas que representan el 36.49% del total nacional, y el

Distrito Metropolitano de Quito agrupa a 387 industrias, según los datos de la Superintendencia de Compañías.

**Cuadro No. 3: Características básicas de las PYMEs en el Ecuador**

<b>Organización jurídica</b>	Compañías Limitadas	37,30%
	Personas naturales	35,20%
	Otros	27,50%
<b>RUC</b>	Tiene RUC	97%
	No tienen RUC	3%
<b>Empleo por sectores</b>	Alimentos	20,70%
	Textil y confecciones	20,30%
	Maquinaria y equipo	19,90%
	Productos químicos	13,30%
	Otros sectores	25,80%
<b>Promedio de empleo por empresa</b>	19 personas	
	Mujeres	33%
	Hombres	77%
<b>No. De empleados por empresa</b>	1 a 10 empleados	38%
	11 a 20 empleados	29%
	21 a 50 empleados	22,60%
	Más de 50 empleados	10,40%
<b>Mercados</b>	Local (ciudad)	44%
	Regional (provincia y provincias circunvecinas)	26%
	Provincias limítrofes	8%
	Fuera del país	6%
<b>Mercado por sectores</b>	Privado	79%
	Público	21%

Fuente: Diario el Mercurio. Página web MIC

[http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4](http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4)

Elaborado por: Rocío Ayala

En relación a los datos del Cuadro No. 3, se observan diferentes características de las PYMEs, de las cuales se puede señalar que la mayoría mantiene todavía una estructura cerrada de tipo familiar, así también, se observa que el 97% de las

empresas tienen RUC evidenciando un alto nivel de formalidad y cumplimiento de sus obligaciones para con el Estado y la sociedad. Las PYMEs son generadoras de empleo importante para el país, pero aún prevalece la mayoría de empleos para el género masculino con 77% de ocupación en estas empresas versus el género femenino que ocupa 33% de ocupación. El sector textil y confecciones obtiene 20,30% de empleo dentro las PYMEs del Ecuador. La mayoría de nuestras PYMEs generan empleo para puestos de hasta 10 trabajadores con 38%, las ventas que generan la mayoría de las PYMEs son para el mercado interno concentrándose las ventas en sus ciudades locales, apenas una minoría de 6% exporta. Las principales dificultades para que las PYMEs exporten sus productos son:

- Capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes,
- Desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales,
- Precios no competitivos,
- Limitaciones en la calidad,
- Trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

Los consumidores en su gran mayoría son privados, pero el Estado es un cliente que tiene importancia relevante para las PYMEs, como los Ministerios y otras entidades relacionadas con el Gobierno Central, Consejos Provinciales y Municipios.

El proyecto de caracterización de las PYMEs clasifica los CIIUs de los sectores industriales más representativos, de acuerdo al número de empresas que componen cada sector en base a la información de la Superintendencia de Compañías, y se muestran en los siguientes cuadros:

**Cuadro No. 4: CIIUs Consolidado de PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito**

<b>CIIU</b>	<b>CONSOLIDADO PYMES</b>	<b>No. Cias</b>
<b>D</b>	<b>TOTAL INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.</b>	<b>827</b>
<b>D24</b>	<b>FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.</b>	<b>114</b>
<b>D15</b>	<b>ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.</b>	<b>103</b>
<b>D22</b>	<b>ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.</b>	<b>84</b>
<b>D17</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.</b>	<b>79</b>
<b>D36</b>	<b>FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.</b>	<b>62</b>
<b>D18</b>	<b>FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES.</b>	<b>57</b>
<b>D25</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.</b>	<b>57</b>
<b>D28</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.</b>	<b>53</b>
<b>D29</b>	<b>FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.</b>	<b>46</b>
<b>D26</b>	<b>FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS.</b>	<b>30</b>
<b>D31</b>	<b>FABRICACION DE MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.</b>	<b>30</b>
<b>D33</b>	<b>FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISION Y FABRICACION DE RELOJES.</b>	<b>29</b>
<b>D21</b>	<b>FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.</b>	<b>28</b>
<b>D20</b>	<b>PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.</b>	<b>15</b>
<b>D19</b>	<b>CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.</b>	<b>12</b>
<b>D34</b>	<b>FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.</b>	<b>11</b>
<b>D27</b>	<b>FABRICACION DE METALES COMUNES.</b>	<b>9</b>
<b>D32</b>	<b>FABRICACION DE EQUIPO Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES.</b>	<b>3</b>
<b>D35</b>	<b>FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE.</b>	<b>2</b>
<b>D16</b>	<b>ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.</b>	<b>1</b>
<b>D30</b>	<b>FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.</b>	<b>1</b>
<b>D37</b>	<b>RECICLAMIENTO.</b>	<b>1</b>
<b>D23</b>	<b>FABRICACION DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACION DE PETROLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR.</b>	<b>-</b>

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: Rocío Ayala

Los CIIUs de D29, D26, D31 y D33, no se toman en cuenta para la investigación, pues a pesar de registrar un número considerable de empresas, en su mayoría no manufacturan los productos, dirigiendo sus actividades hacia la importación de productos acabados y su posterior comercialización.

En el siguiente cuadro se detallan las actividades de los sectores seleccionados para el estudio:

**Cuadro No. 5: CIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYMES**

CIU	ACTIVIDAD /SUBACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
<b>D24</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.</b>
2424	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
2423	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
<b>D15</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.</b>
1511	SUBACTIVIDAD	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.
1549	SUBACTIVIDAD	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
1541	SUBACTIVIDAD	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
<b>D22</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.</b>
2212	SUBACTIVIDAD	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
2211	SUBACTIVIDAD	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
2221	SUBACTIVIDAD	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
<b>D17</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.</b>
1721	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
1711	SUBACTIVIDAD	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
<b>D36</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.</b>
3610	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
<b>D18</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TENIDO DE PIELES.</b>
1810	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
<b>D28</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.</b>
2892	SUBACTIVIDAD	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
2811	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
<b>D25</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.</b>
2520	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.
<b>21</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.</b>
2101	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
2109	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.
<b>20</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.</b>
2022	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
<b>D19</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.</b>
1912	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
1920	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE CALZADO.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: Rocío Ayala

### **1.1.1 La industria textil en el distrito metropolitano de Quito - Características del subsector CIU D1721: Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir.**

El tema de investigación para la presente disertación es el CIU D1721, fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir.

Antes de adentrarse en el estudio, se considera importante exponer las subactividades que le competen a las industrias manufactureras de la actividad D17, según la clasificación industrial internacional uniforme, referente al detalle de las actividades específicas a las que se dedica este sector, y son las siguientes:

**Cuadro No. 6: Subactividades CIIU D1721**

COD.CIIU		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	172	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES.
D	1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D	1721.0	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D	1721.00	Fabricación de ropa blanca: frazadas, mantas de viaje, sobrecamas, edredones, cobijas, sábanas, paños de mesa en general, ropa de baño, ropa de cocina, etc. .
D	1721.01	Fabricación de cortinajes: cortinas, cenefas, visillos, celosías interiores, etc.
D	1721.02	Fabricación de artículos con relleno: artículos acolchados, cojines y almohadas, sacos de dormir.
D	1721.09	Fabricación de otros tipos de ropa blanca, cortinajes y artículos de relleno.
D	1721.1	FABRICACION DE ARTICULOS DE LONA Y SIMILARES.
D	1721.10	Fabricación de artículos para acampar, tiendas de campaña, toldos.
D	1721.11	Fabricación de fundas para automóviles, máquinas o muebles.
D	1721.12	Fabricación de velas para embarcaciones y botes.
D	1721.19	Fabricación de otros artículos de lona (fundas para pistolas, mochilas, polainas, etc.)
D	1721.9	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS TEXTILES.
D	1721.90	Fabricación de banderas, gallardetes, estandartes.
D	1721.91	Fabricación de chalecos salvavidas.
D	1721.92	Fabricación de paracaídas, partes y accesorios.
D	1721.93	Fabricación de tapices tejidos a mano.
D	1721.99	Fabricación de otros artículos textiles: sacos o bolsas para embalar mercancías, tejidos para mantas eléctricas, etc.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: Luis Rovere

**Cuadro No. 7: Información Financiera por segmentos - Quito**

<b>EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b> <b>PERÍODO: 2006 - 2007</b> <b>POR SEGMENTO DE CLASIFICACIÓN</b> <b>NÚMERO DE CÍAS E INGRESOS OPERACIONALES</b> <b>TOTAL QUITO</b>				
SEGMENTO	2006		2007	
	No. Cias	INGRESOS OPERACIONALES	No. Cias	INGRESOS OPERACIONALES
<b>TOTAL SEGMENTO</b>	<b>12.367</b>	<b>22.859.956.162</b>	<b>12.445</b>	<b>25.335.633.432</b>
MICROEMPRESA	5.200	99.873.660	5.001	97.842.642
PEQUEÑA	4.577	1.376.520.328	4.632	1.399.292.246
MEDIANA	1.822	2.922.433.546	2.000	3.297.922.641
GRANDE	768	18.461.128.628	812	20.540.575.902

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Dirección de Estudios Económicos Societario

Las PYMEs en el año 2006, representaron 52% del total de compañías, mientras que en el año 2007 representaron 53%; en cuanto a los ingresos operacionales, en el año 2006 tuvieron una participación del 18,8%, en tanto que el 2007 fue 18,5%. Se puede concluir que del año 2006 al 2007 no se visualiza ningún incremento significativo en la participación de las PYMEs.

En cuanto a las grandes empresas hay un pequeño incremento en 44 empresas de un año a otro; la participación sobre los ingresos operacionales en el año 2006 fue del 80,75%, mientras que el año 2007 fue del 81,07%, se nota que no existe un notable crecimiento ni en el número de empresas ni en su participación. Es importante resaltar la enorme participación que tienen las grandes empresas en el total de ingresos operacionales, que es prácticamente cuatro veces más que lo que generan las PYMEs.

La información financiera a nivel global de la actividad D (Industrias manufactureras) y de la subactividad D17, (Fabricación de productos textiles;



Industrias manufactureras N.C.P.), fue proporcionada por la Superintendencia de Compañías, y se expone a continuación:

### **Cuadro No. 8: Actividad económica D: Industrias Manufactureras**

DATOS DE EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
ACTIVIDAD ECONÓMICA: D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS  
CIUDAD DE QUITO AÑO 2007

PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN EMPRESA
Número de Compañías	1.335	351	539	288	157
ACTIVO	3.845.810.503	7.155.318	129.220.475	371.778.907	3.337.655.803
PASIVO	2.308.484.649	7.496.602	91.906.813	247.237.670	1.961.843.564
PATRIMONIO	1.537.325.854	-	37.313.663	124.541.237	1.375.812.240
INGRESOS OPERACIONALES	5.661.410.024	7.294.488	185.275.925	536.859.703	4.931.979.909
UTILIDAD DEL EJERCICIO	269.835.888	261.083	6.490.098	18.707.276	244.377.431
PERDIDA DEL EJERCICIO	- 24.394.330	- 978.020	- 2.127.277	- 3.664.668	- 17.624.365

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: Rocío Ayala

En el Cuadro No.8 podemos ver que la pequeña y mediana empresa representan el 62% (827) del total de compañías manufactureras; en tanto que si se mira la actividad D17 (Cuadro No.9) las PYMEs representan el 80,62% (104) del total de empresas.

#### **1.1.2 Integrantes del sector y su participación**

El CIIU D17 está conformado por varias subactividades, en el siguiente cuadro se detalla la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías que datan de año 2007.

**Cuadro No. 9: Subactividades CIIU D17**

SUBACTIVIDADES	DETALLE	CANTIDAD DE EMPRESAS		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL D.M.Q.*
		GRANDES, MEDIANAS, PEQUEÑAS Y MICRO	PEQUEÑAS Y MEDIANAS (PYMES)	
1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.	64	46	44,23%
1712	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS	8	4	3,85%
1722	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.	9	8	7,69%
1723	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.	6	6	5,77%
1729	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.	9	15	14,42%
1730	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.	9	7	6,73%
1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.	24	18	17,31%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>		<b>129</b>	<b>104</b>	<b>100,00%</b>

\*D.M.Q. Distrito Metropolitano de Quito.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Luis Rovere

De las subactividades mostradas en el Cuadro No.11, el sector CIIU D1721 (fabricación de artículos confeccionados con materias textiles, excepto prendas de vestir), consta con una participación del 17,31%. Siendo así el segundo subsector más representativo.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN

### 1.2.1 Objetivo general

El proyecto que lleva a cabo la Pontificia Universidad Católica en convenio con la Universidad de Cartagena – Colombia, aplicado a la investigación del CIIU D1721, propone:

*“Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizacional para la calidad de empleo en la mediana y pequeña empresa (Pyme) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente al sector de fabricación de artículos confeccionados con materias textiles, excepto prendas de vestir.”*

### 1.2.2 Objetivos específicos

Tomando de referencia los objetivos específicos del Proyecto de Investigación, se detallan los objetivos para el estudio del subsector CIIU D1721, que se enuncian a continuación:

- a) Realizar un análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera del país y de la región, así como del subsector Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles, excepto prendas de vestir según la clasificación CIIU D1721.
- b) Describir la gestión organizacional en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del subsector.

- c) Describir los parámetros que identifican el nivel de desarrollo tecnológico y sistemas de información del subsector CIIU D1721: Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir.
- d) Evaluar el nivel de la gestión organizacional, desarrollo tecnológico, y de los sistemas de información respecto de la capacidad de empleo en el subsector CIIU D1721: Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir.
- e) Identificar los efectos de los sistemas de gestión organizacional, tecnológico e información en la generación de empleo del subsector CIIU D1721: Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir.
- f) Proponer las acciones estratégicas que el subsector CIIU D1721: Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir, debe adoptar para el mejoramiento del mismo a fin de que eleve sus niveles de competitividad.

## **2. CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES**

### **2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS**

#### **2.1.1. Diseño de la investigación**

La investigación es un proceso que tiene como base el método científico, y este es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento, y los modos de indicar resultados teóricos; procurando obtener información confiable y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

El objetivo de este tipo de investigación es llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego

analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.<sup>7</sup>

El diseño de la investigación descriptiva que aplica para el estudio utiliza la encuesta como su herramienta principal para recolectar la información necesaria.

El cuestionario es una técnica estructurada de investigación cuantitativa para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas escritas, que debe responder un entrevistado. Por lo regular el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir: los procedimientos del trabajo de campo, así como las instrucciones para seleccionar, acercarse e entrevistar a los entrevistados.<sup>8</sup>

Los estadios tipo encuesta se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución a los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de determinar las prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas. Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino en comparar las situaciones existentes con las pautas aceptadas.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Cfr. DEOBOLD B. VAN DALEN Y WILLIAM J. MEYER. Manual de técnica de la investigación educacional. Paidós, 1994.

<sup>8</sup> Cfr. LÓPEZ, MARTHA Y C. SCHMELKES. Diseño de cuestionarios. ITESM, 2002.

<sup>9</sup> Op. Cit. DEOBOLD B. VAN DALEN Y WILLIAM J. MEYER. Manual de técnica de la investigación educacional. Paidós. 1994.

La encuesta está basada en entrevistas de profundidad y consisten en entrevistas directas con gerentes o dueños de pequeñas y medianas empresas de la base de datos disponible en el Distrito Metropolitano de Quito; se capacitó a los estudiantes y profesores participantes del proyecto PYMEs previo al trabajo de campo en las instalaciones de la CAPEIPI con una duración de cuatro horas a cargo de la CAPEIPI, la directora proyecto PYMEs y profesores de la PUCE , los estudiantes hicieron el rol de encuestadores y los docentes y personal asignado de la CAPEIPI las funciones de supervisores.. En la capacitación se definió la manera de utilizar la herramienta de la encuesta y de seleccionar a los entrevistados.

La encuesta consta de 8 secciones, y son las siguientes:

- Sección 1. Información general
- Sección 2. Recursos tecnológicos
- Sección 3. Recursos humanos
- Sección 4. Recursos comerciales
- Sección 5. Recursos organizacionales
- Sección 6. Configuraciones organizacionales
- Sección 7. Recursos sistemas de información
- Sección 8. Recursos financieros


Como resultado del trabajo de campo, el proyecto concretó 191 encuestas efectivas para el sector manufacturero en el Distrito Metropolitano de Quito,

para todas las subactividades. El detalle se puede ver en el Anexo No.1, en el que se incluye el subsector CIIU D1721, objeto de la presente disertación.


En adelante nos referiremos exclusivamente al subsector D1721.

La ficha técnica para el estudio de las subactividad D1721 con las bases de datos suministradas por la Superintendencia de Compañías y la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es la siguiente:

**Cuadro No. 10: Ficha técnica**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA**



ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO

INFORMACION	DATOS
Universo muestral	140 PYMEs
Rama de actividad:	Industria Manufacturera (D)
Rama de subactividad:	Fabricación artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir
Cobertura geográfica:	Distrito Metropolitano de Quito
Año	2009

Fuente: Proyecto de investigación PYMEs

Elaborado por: Luis Rovere

Para el procesamiento de los datos en el computador se utilizó el Data Entry del paquete estadístico SPSS (versión 17). Posteriormente, con el empleo de este mismo paquete se obtuvieron las tabulaciones y resultados del estudio.



### 2.1.2. Base de datos y logística

La Pontificia Universidad Católica, solicitó de manera formal la base de datos a la Superintendencia de Compañías y a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, previa explicación de su uso e importancia. En el caso de la CAPEIPI, se utilizó el convenio existente entre las dos instituciones.

Las bases de datos corresponden únicamente al Distrito Metropolitano de Quito, que incluyen las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Calderón, Carapungo, Conocoto y el cantón Rumiñahui. La Superintendencia de Compañías proporcionó un listado de 16 empresas (Anexo No. 2) el cual fue depurado mediante llamadas telefónicas de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro No. 11: Resultado de llamadas Superintendencia de Compañías**

<b>BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS CIU D1721 DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
<b>RESULTADO DE LLAMADAS</b>	<b>No-. De Cías.</b>
<b>Si aplica (Fabrican textiles)</b>	<b>14</b>
No aplica (No fabrican textiles)	2
<b>Total Compañías</b>	<b>16</b>

Fuente: Base de datos Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Luis Rovere

En la base de datos de la CAPEIPI, constan 154 empresas, de este total se hizo una primera depuración y se determinó que para el presente estudio únicamente eran aplicables 126 empresas (Anexo 3).

**Cuadro No. 12: Resumen base de datos CAPEIPI, CIU D1721**

<b>EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
<b>REVISIÓN PRELIMINAR</b>	<b>No-. De Cías.</b>
<b>Si aplica (Fabrican textiles)</b>	<b>126</b>
No aplica (No fabrican textiles)	26
El teléfono no corresponde	2
<b>Total Compañías</b>	<b>154</b>

Fuente: Base de datos CAPEIPI

Elaborado por: Luis Rovere

Para visualizar el universo a estudiarse, se unen las dos bases de datos, obteniendo una población de 140 empresas, con las que se obtienen la muestra en las siguientes condiciones:

En nuestro caso, es recomendable utilizar el cálculo del número de empresas a ser consultadas, mediante las ecuaciones aplicables a poblaciones finitas, que es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de empresas por CIU

Z<sup>2</sup> = Desviación estándar

p = Probabilidad de éxito

e<sup>2</sup> = límite de aceptación de error muestral

Aplicando la fórmula estadística y las condiciones explicadas en el Cuadro

No.14 obtenemos la muestra de 57 empresas.

**Cuadro No. 13: Muestra Estadística**

Población (real)	140
Nivel de Confianza	95,00%
Parámetro Crítico (Z)	1,96
Proporción Aceptación (p)	0,5
Error máximo	10%
Muestra (n)	57

Fuente: Proyecto de Investigación PYMEs  
Elaborado por: Luis Rovere

Utilizando números aleatorios, se seleccionó a las empresas a ser encuestadas del listado final de 140 empresas.

Para la obtención de las citas con los empresarios, se instaló un call center en las instalaciones de la CAPEIPI, desde la cual se realizaban los contactos telefónicos con los empresarios para pedir la cita, luego se asignaba a los encuestadores del equipo PYMES las citas acordadas con fecha y hora; el resultado de este proceso fue el siguiente:

**Cuadro No. 14: Resumen de llamadas de la muestra**

<b>RESULTADO DE LAS LLAMADAS</b>	<b>No. De Empresas</b>
<b>Citas obtenidas y concretadas</b>	<b>10</b>
Citas obtenidas no atendidas	1
No aplica	9
No corresponde el teléfono	2
No les interesa participar	3
No se concretó la cita (después de 5 intentos) <sup>10</sup>	32
<b>Total llamadas</b>	<b>57</b>

Fuente: Base de datos  
Elaborado por: Luis Rovere

<sup>10</sup> La respuesta de las empresas fue volver a llamar, y al final no se concretaron las citas.

Por lo expuesto en el cuadro anterior, el estudio se realiza en base a las encuestas obtenidas con 10 empresas, de las cuales 2 son medianas y 8 pequeñas.

Medianas	Pequeñas	Total
2	8	10

### **2.1.3. Procesamiento de datos**

Los datos obtenidos mediante las encuestas de los distintos sectores se procesaron con el programa SPSS,

De cada pregunta se elaboró un cuadro que resume las respuestas del sector y un gráfico, que posteriormente se utilizaría para analizar que sucede en cada caso.

## **2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN**

Las variables empleadas para la presente caracterización de las PYMEs son: la gestión organizacional, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y la calidad del empleo (Ver capítulo I, 1.2).

### **2.2.1 Caracterización de la gestión organizacional**

La gestión organizacional se analiza en las preguntas de la encuesta 1.8- 4.1 a 4.3- 5.1 a 5.10- 6.1 a 6.5- 8.1 a 8.3 (22) cuyos temas son: Distribución de

capital según su origen; operaciones comerciales electrónicas; efectos en la calidad de empleo; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizacionales y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas; número y distribución porcentual de los mercados; definición, conocimiento y participación de los empleados en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa; capacidad de planificación a largo plazo y uso de herramientas para su evaluación; medición de la actitud y valores centrales de la empresa; importancia de los objetivos en la empresas; relaciones entre los empleados de la empresa; imagen global del clima laboral; modelos de gestión de calidad; estrategia competitiva global; rasgos característicos del tipo de estrategia utilizados por la empresa; estrategias que motiven a la empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera; opciones de integración presente y futuras de la organización; barreras para acceder a créditos bancarios y nivel de endeudamiento de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo.

### **2.2.2 Caracterización del desarrollo tecnológico**

Lo tocante al desarrollo tecnológico es tratado en las preguntas 2.1 a 2.5- 2.7 a 2.14- (13) cuyos contenidos tratan de: Tipo de tecnología y procedencia entre fija y flexible; efectos en la calidad de empleo; tipos de proyectos de investigación entre investigación básica, aplicada o desarrollo experimental;

actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizativas y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; orientaciones de la empresa hacia una producción más limpia.

### **2.2.3 Caracterización de los sistemas de información**

Los temas relacionados a los sistemas de información se tratan en las preguntas 7.1 a 7.3- (3) y a lo que se refieren estos puntos es a: Utilización de la Internet, páginas Web; efectos en la calidad de empleo; retos de las innovaciones; tipos de software; nivel de desarrollo en sistemas de información entre soporte a la toma de decisiones, información estratégica, transacciones e información geográfica; medios de acceso a Internet.

### **2.2.4 Caracterización de la calidad de empleo**

Finalmente los temas relacionados con la calidad del empleo se consulta en los puntos de la encuesta 2.6- 3.1- 3.3 a 3.16- (17), cuyo contenido trata de: Efectos en la calidad de empleo; impacto y retos de las innovaciones; grado de formación académica del gerente; personal ocupado entre permanente y temporal; personal bilingüe; actividades de capacitación y porcentaje de inversión a la misma; plan de formación a empleados; importancia a la promoción interna; sistema de incentivos y recompensas; programas para mejorar entorno laboral; desarrollo de programas sociales, procesos de selección de talento humano; dificultades acceder a personal calificados y de

alto potencial; sistema de evaluación del desempeño; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; programa y estadísticas o registros de salud ocupacional o seguridad industrial.

En total la encuesta contiene 53 preguntas con 8 secciones (Ver 2.1 p.28); en el Anexo No. 4 se adjunta la encuesta completa.

En los capítulos siguientes se analizan las variables de caracterización en base a los resultados de las encuestas aplicadas al subsector CIIU D1721: Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir, específicamente a los de fabricación de artículos confeccionados con materias textiles, excepto prendas de vestir. Debido a la relación de empresas pequeñas (8) y medianas (2), el análisis se realiza en función del total (10), es decir como PYMEs.

### **3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME**

La planificación estratégica se aplica dentro de los negocios para proporcionar una dirección general a una empresa en estrategias de tipo financieras, desarrollo de recursos humanos, desarrollo de tecnología de la información y crear estrategias de marketing entre otras, que servirán para conseguir los objetivos empresariales, y de esta manera las acciones estén encaminadas hacia la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, dando una visión clara de hacia dónde se dirige la empresa, por lo tanto es parte fundamental de la misma.

Toda empresa tiene que dar importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Según Ramírez N. y Cabello M. *“Es en ese momento donde se define la misión y los valores del negocio; pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa”*. Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la



planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones.<sup>11</sup>

En las empresas grandes y multinacionales generalmente se trabaja de este modo, pero en las PYMEs la cultura de planificación es escasa, y no cuentan con las herramientas necesarias para ponerlo en marcha, en gran parte esto se debe a que desconocen las herramientas existentes y el proceso de planificación. Además de carecer de sistemas de información idóneos que les permita conocer tanto su condición interna como externa, tomar decisiones correctas y oportunas a la vez que se establecen las directrices del negocio.

Las PYMEs generalmente no tienen un direccionamiento claro, y no están al tanto de las necesidades de sus clientes, lo cual causa que inviertan en líneas de producción, en nuevos productos, con alto nivel de riesgo debido a la falta de sistemas de gestión organizativa y planificación adecuada.

El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ello.<sup>12</sup>

### **3.1.1 Resultados de la encuesta: planeación estratégica**

Los recursos con los cuenta la empresa permiten llevar a cabo gestiones como la planificación estratégica; en la encuesta dentro de la gestión organizacional

---

<sup>11</sup> Cfr. SÁNCHEZ J. Estrategia Integral para PYMES innovadoras. EAN 2003; 47:34-45.

<sup>12</sup> Op. Cit. SÁNCHEZ J. Estrategia Integral para PYMES innovadoras. EAN 2003; 47:34-45.

se consulta sobre la distribución del capital. La distribución del capital de la empresa según su origen es 100% privado nacional, y no existe capital público o extranjero.

**Pregunta 1.8:** *¿Cómo es la distribución de capital de la empresa según su origen? (La suma debe dar 100%)*

- a) Privado nacional \_\_\_\_\_  
 b) Público \_\_\_\_\_  
 c) Extranjero \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 15 Información general – 1.8**

DESCRIPCIÓN	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
Privado Nacional	10	100%
Público	0	0%
Extranjero	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta  
 Elaborado por: Luis Rovere

La planeación estratégica se analiza en los numerales de la encuesta 5.1 al 5.5. Ya que se tiene la información de 8 empresas pequeñas y 2 medianas, el análisis se hace solamente en función de PYMEs, y los resultados para el sector D1721 se detallan a continuación:

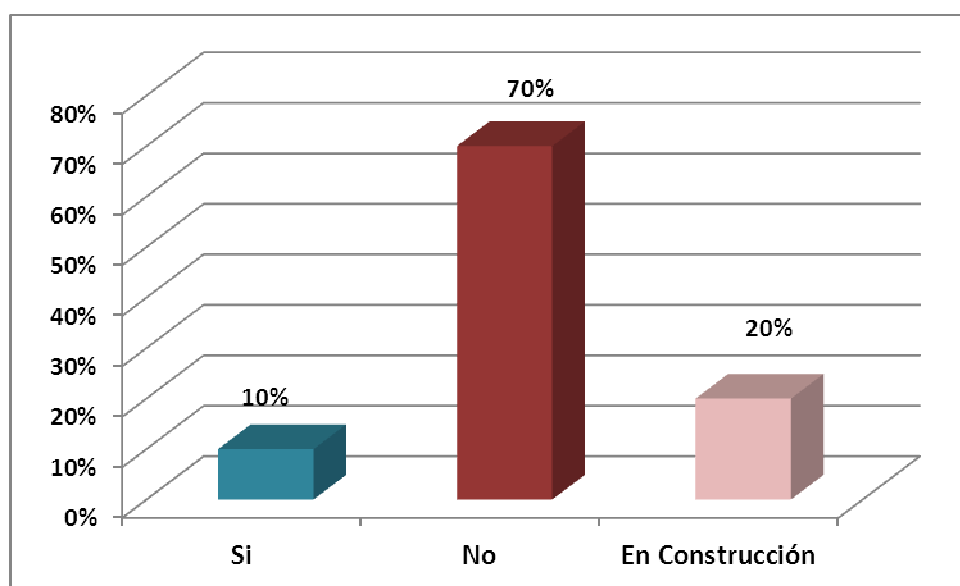
**Pregunta 5.1** *La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones?*  
 (Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_
- Está en construcción \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 16: Posee Plan Estratégico**

DESCRIPCIÓN	No. Cías.	PORCENTAJE
Si	1	10%
No	7	70%
En construcción	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 1: Posee Plan Estratégico**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

Apenas el 10% de las PYMEs cuenta con plan estratégico, el 70% no dispone de esta herramienta, y el 20% está en proceso de construcción; esta herramienta hace falta para el desarrollo de las PYMEs, y se nota también un interés por aplicar esta herramienta en las empresas sector.

Las PYMEs del subsector D1721 no cuentan con una cultura de planificación ya que solamente el 10% (1 empresa) dice contar con planificación estratégica.

**Pregunta 5.2** En una escala de 1 a 5, diga qué tan conocido es este plan estratégico por todos los miembros de la organización, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados \_\_\_\_\_

La puntuación ha sido estratificada de la siguiente manera:

- Desconocido 1
- Poco conocido 2
- Conoce solo la gerencia 3
- Conoce la gerencia y el personal administrativo 4
- Conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados 5

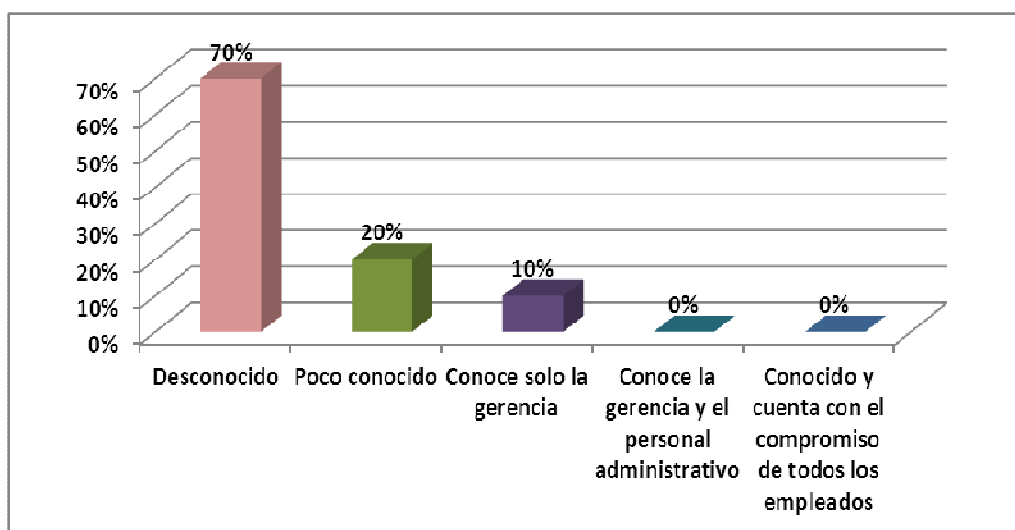
**Cuadro No. 17: Conocimiento del Plan Estratégico**

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	No. Cías.	%
Desconocido	1	7	70,00%
Poco conocido	2	2	20,00%
Conoce solo la gerencia	3	1	10,00%
Conoce la gerencia y el personal administrativo	4	0	0,00%
Conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados	5	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 2: Conocimiento del Plan Estratégico**



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Los datos indican que el plan estratégico es desconocido para el 70% de las PYMEs; poco conocido para el 20%, y para el 10% solo conoce la gerencia. Por lo que se puede apreciar el plan estratégico es prácticamente desconocido y hay falta de comunicación en las PYMEs.

Las PYMEs no cuentan con mecanismos adecuados para dar a conocer el plan estratégico ya que la mayoría de las empresas declaran que es desconocido.

**Pregunta 5.3** *De 1 a 5 califique la participación de los empleados en la elaboración de los planes, donde 1 significa que participan unos pocos y 5 que participan muchos* \_\_\_\_\_

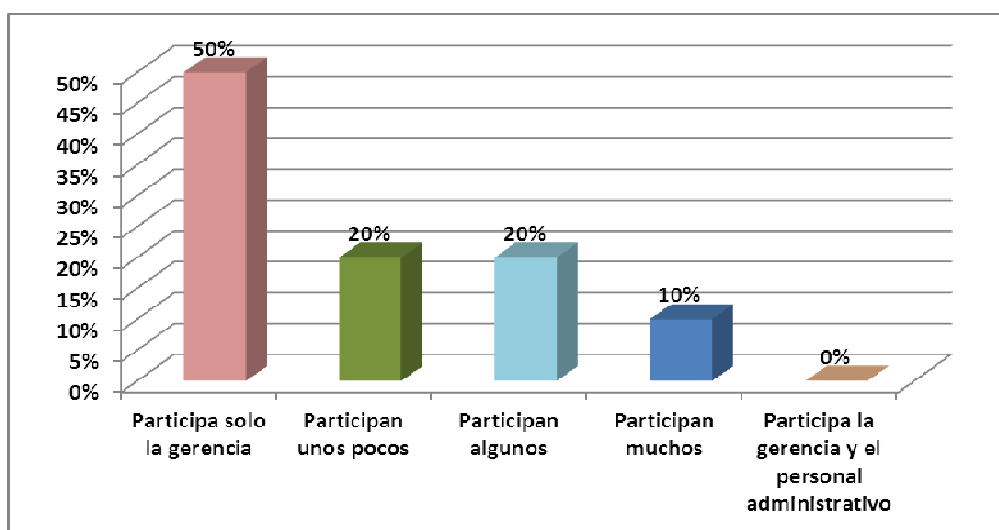
Para la interpretación de los resultados obtenidos se determina la siguiente escala de valores:

- Participan unos pocos 1
- Participan algunos 2
- Participa solo la gerencia 3
- Participa la gerencia y el personal administrativo 4
- Participan muchos 5

**Cuadro No. 18: Participación de Empleados en Planes**

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	No. Cías.	%
Participa solo la gerencia	3	5	50%
Participan unos pocos	1	2	20%
Participan algunos	2	2	20%
Participan muchos	5	1	10%
Participa la gerencia y el personal administrativo	4	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 3: Participación de Empleados en Planes**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Para el 50% de las PYMEs solo participa la gerencia en la elaboración de planes, 20% participan algunos, 20% participan pocos y 10% participan muchos. Se puede observar que en la mayoría de las PYMEs los empleados no participan en la elaboración de planes, lo que limita la comunicación con los empleados.

**Pregunta 5.4** *¿La empresa hace uso de alguna herramienta para evaluación del plan estratégico y de las metas allí establecidas, tal como el Balance Scorecard?*

(Respuesta única)

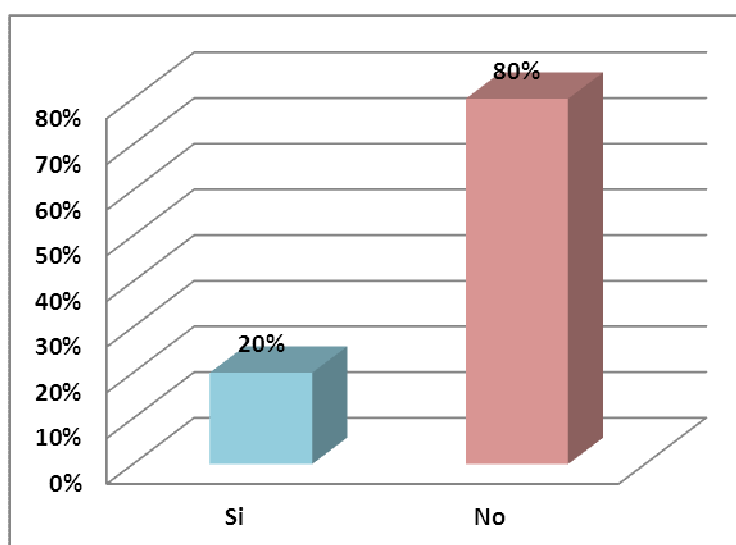
- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

**Cuadro No. 19: Herramientas de Evaluación**

Descripción	No. Cías.	%
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 4: Herramientas de Evaluación**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

Se encuentra que 20% de las PYMEs tiene herramientas de evaluación y 80% carece de estas herramientas.

**Pregunta 5.5** *De 1 a 5, ¿cómo califica la capacidad de planificación a largo plazo? (donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta)*

Para la interpretación de los resultados se considera la siguiente escala de valores:

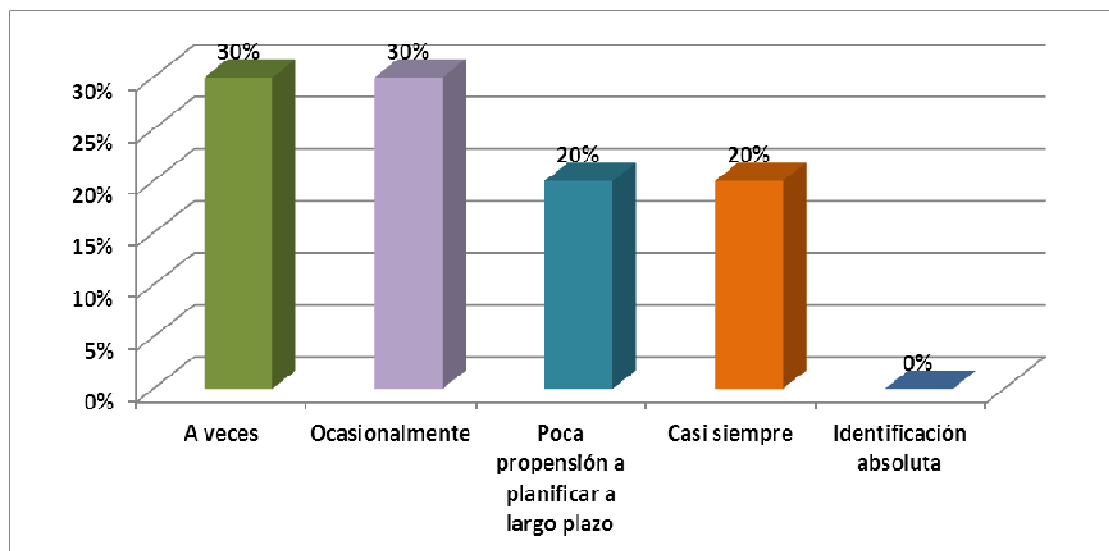
- Poca propensión a planificar a largo plazo 1
- A veces 2
- Ocasionalmente 3
- Casi siempre 4
- Identificación absoluta 5

**Cuadro No. 20: Capacidad de Planificación a Largo Plazo**

Descripción	Calificación	No. Cías.	%
A veces	2	3	30%
Ocasionalmente	3	3	30%
Poca propensión a planificar a largo plazo	1	2	20%
Casi siempre	4	2	20%
Identificación absoluta	5	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 5: Capacidad de Planificación a Largo Plazo**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

La planeación estratégica es un proceso que le permite conocer a las PYMEs hacia donde se dirige la empresa, como conseguir sus objetivos y la mejor manera para lograrlo; orientándose las acciones de la empresa hacia la sostenibilidad a largo plazo.

El 30% de las PYMEs planifica a veces, el 30% ocasionalmente, el 20% tiene poca propensión a planificar a largo plazo, el 20% casi siempre, mientras que ninguna optado por la identificación absoluta.

La planificación estratégica a largo plazo permite definir objetivos, identificar metas, desarrollar estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizar los recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La encuesta indica que solo el



50% (5 empresas) de las empresas planifican a largo plazo, actividad se realiza “ocasionalmente”.

### 3.1.2 Resultado de la encuesta: actitud, valores centrales y clima organizacional

La actitud de los empresarios, los valores centrales y el clima organizacional se analizan en los puntos 5.5 al 5.9, los resultados del subsector D1721 se detallan a continuación:

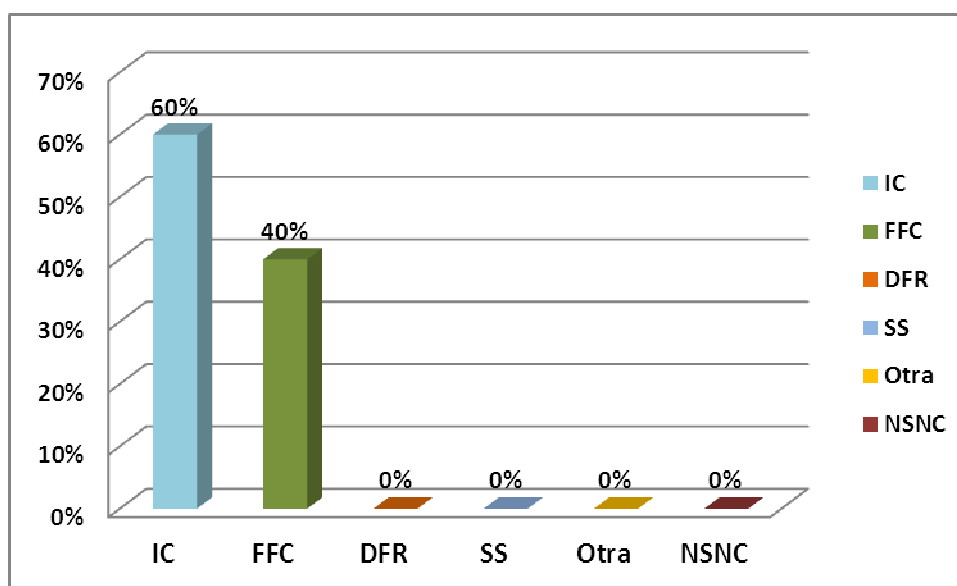
**Pregunta 5.6** *De las siguientes opciones, ¿cuál expresa de mejor manera la actitud y valores centrales de la empresa?*  
(Respuesta única)

- **IC** *Innovación y creatividad* \_\_\_\_\_
- **FFC** *Flexibilidad frente al cambio* \_\_\_\_\_
- **DFR** *Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.)* \_\_\_\_\_
- **SS** *Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa)* \_\_\_\_\_
- **Otra** \_\_\_\_\_  
¿Cuál? \_\_\_\_\_
- **NS/NR** *No sabe o no responde* \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 21: Actitud y Valores Centrales**

OPCIONES	PYMEs	
	No. Cías.	PORCENTAJE
IC	6	60%
FFC	4	40%
DFR	0	0%
SS	0	0%
Otra	0	0%
NSNC	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 6: Actitud y Valores Centrales**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Observando los gráficos se encuentra que en las PYMEs el 60% se orienta hacia la innovación y creatividad, y el 40% restante se inclina hacia flexibilidad frente al cambio. Ninguna de las opciones restantes fueron elegidas por los encuestados.

**Pregunta 5.7** Ordene de 1 a 6 los siguientes objetivos según la importancia que tengan para usted, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante

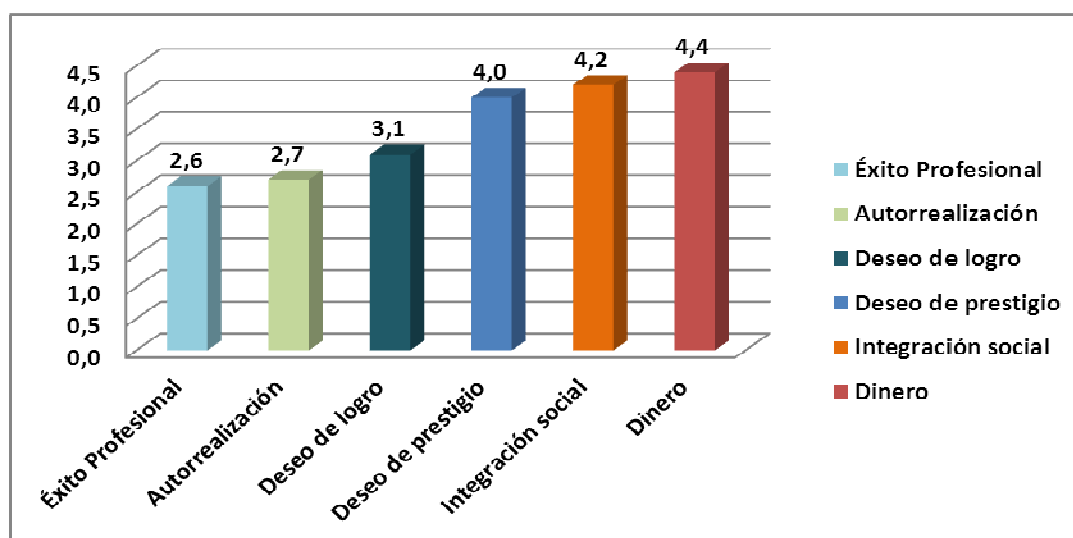
- Autorrealización \_\_\_\_\_
- Éxito profesional o promoción \_\_\_\_\_
- Deseo de logro \_\_\_\_\_
- Integración en grupo social \_\_\_\_\_
- Deseo de prestigio \_\_\_\_\_
- Dinero \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 22: Objetivos Empresariales**

OBJETIVOS	PYMEs	
	No. De Orden	Promedio
Autorrealización	27	2,7
Éxito Profesional	26	2,6
Deseo de logro	31	3,1
Integración social	42	4,2
Deseo de prestigio	40	4
Dinero	44	4,4

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 7: Objetivos Empresariales**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Cuadro No. 23: Importancia Objetivos Empresariales**

IMPORTANCIA	OBJETIVOS	PROMEDIO
1	Éxito Profesional	2,6
2	Autorrealización	2,7
3	Deseo de logro	3,1
4	Deseo de prestigio	4
5	Integración social	4,2
6	Dinero	4,4

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Se puede observar que en la PYMEs es más importante el éxito profesional; la autorrealización está ubicada en el segundo lugar de importancia; en tercer lugar se encuentra el deseo de logro; el deseo de prestigio ocupa el cuarto puesto; la integración social se encuentra en quinto lugar, y el dinero se encuentra en sexto lugar; como se puede observar los empresarios sostienen que el dinero es el menos importante según su criterio.

**Pregunta 5.8** De 1 a 5, ¿Cómo califica las relaciones entre los empleados de la empresa? (donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración) \_\_\_\_\_

Para la interpretación de los resultados se considera la siguiente escala de valores:

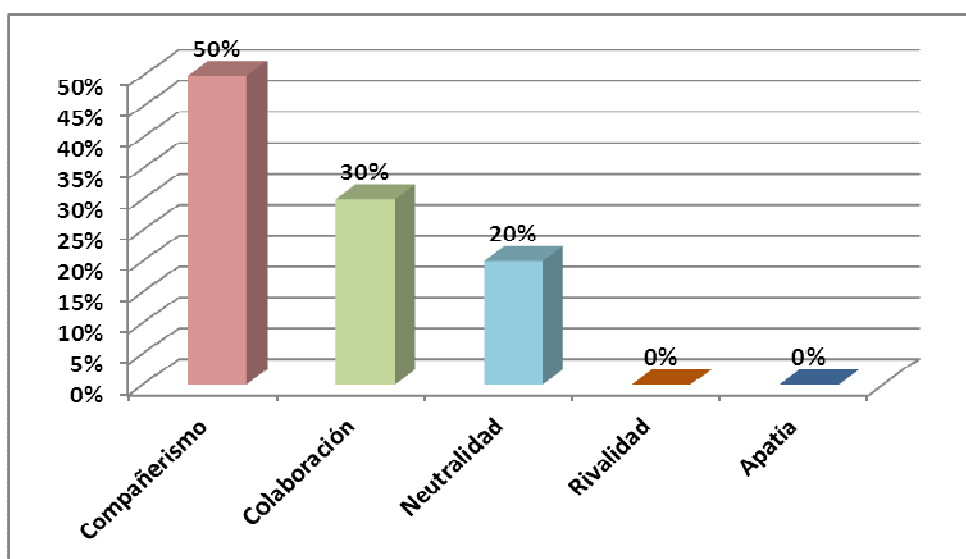
- Rivalidad 1
- Apatía 2
- Neutralidad 3
- Compañerismo 4
- Colaboración 5

**Cuadro No. 24: Relaciones entre Empleados**

Descripción	Calificación	No. Cías.	%
Compañerismo	4	5	50%
Colaboración	5	3	30%
Neutralidad	3	2	20%
Rivalidad	1	0	0%
Apatía	2	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 9: Relaciones entre Empleados**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

En las PYMEs las relaciones entre empleados son positivas con el 50% de compañerismo, el 30% de colaboración, y el 20% lo consideran neutral. Ninguna de las opciones restantes fueron elegidas por los encuestados, lo que sugiere una buena colaboración entre los miembros de la empresa y que el ambiente de trabajo es apropiado para un buen funcionamiento e interacción entre los miembros de la empresa.

**Pregunta 5.9** *¿Qué imagen global tiene del clima organizativo de la empresa?*

*(Respuesta única)*

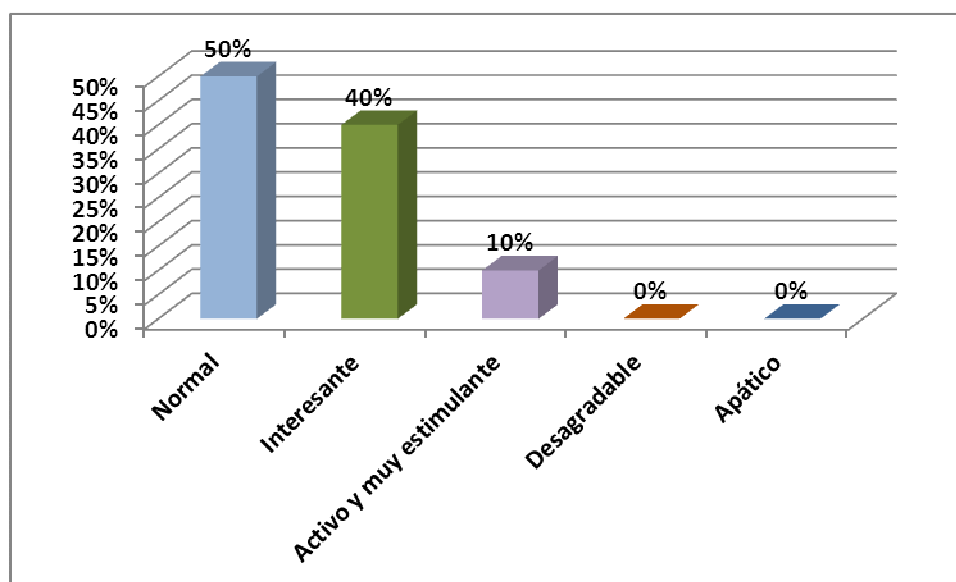
- a. *Desagradable* \_\_\_\_
- b. *Apático* \_\_\_\_
- c. *Normal* \_\_\_\_
- d. *Interesante* \_\_\_\_
- e. *Activo y muy estimulante* \_\_\_\_

**Cuadro No. 25: Clima Organizacional**

IMAGEN	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
Normal	5	50%
Interesante	4	40%
Activo y muy estimulante	1	10%
Desagradable	0	0%
Apático	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 10: Clima Organizacional**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

En lo que se refiere a la imagen global del clima organizativo se puede observar las PYMEs están entre normal e interesante, y una pequeña parte lo considera activo y muy estimulante, lo cual es positivo porque se puede motivar al personal y conseguir un ambiente de trabajo más agradable, además es bueno saber que en ninguno de los casos lo consideran apático o desagradable.

Es responsabilidad de las empresas el generar un buen clima organizativo en el cual los empleados puedan desarrollar sus actividades en un ambiente adecuado y estén conscientes de que su participación en la empresa es importante.

### 3.1.3 La gestión de calidad y las configuraciones organizacionales

Un sistema de gestión de calidad es la manera cómo la organización dirige y controla sus actividades de negocio que están asociadas con la calidad, abarcando la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, siempre enfocados en la satisfacción del cliente; estos aspectos se detallan en los puntos 5.10, y del 6.1 al 6.5; los resultados obtenidos se detallan a continuación:

**Pregunta 5.10** *¿Con cuál de los siguientes modelos de gestión de calidad cuenta actualmente su organización?*  
(Respuesta múltiple)

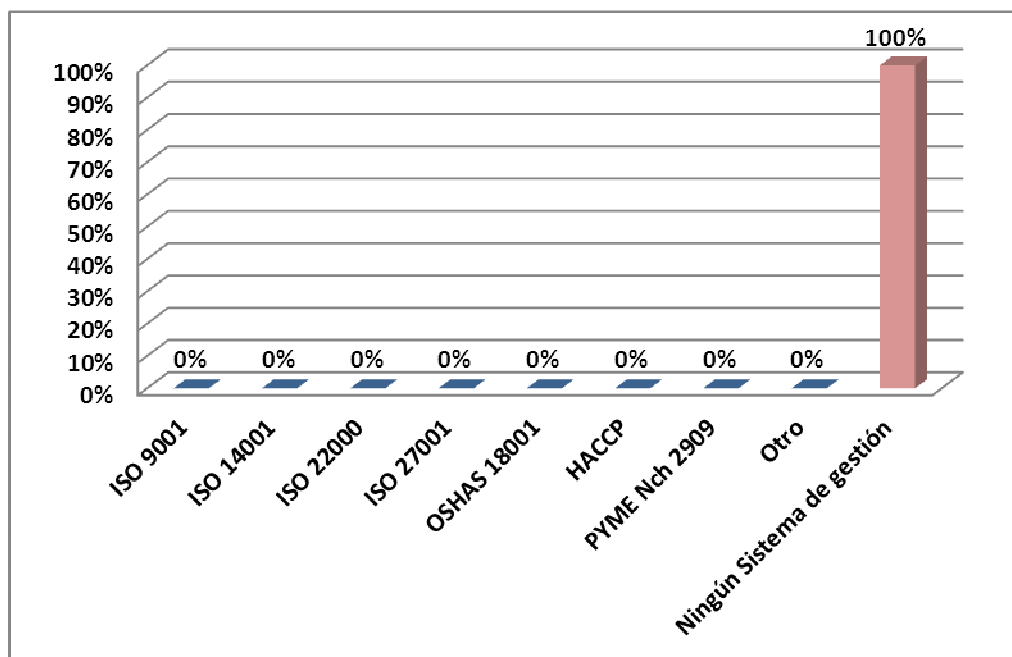
- ISO 9001 \_\_\_\_\_
- ISO 14001 \_\_\_\_\_
- ISO 22000 \_\_\_\_\_
- ISO 27001 \_\_\_\_\_
- OHSAS 18001 \_\_\_\_\_
- HACCP \_\_\_\_\_
- PYME Nch 2909 \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Ningún modelo de gestión \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 26: Sistemas de Gestión**

SISTEMAS DE GESTIÓN	PYMEs	
	Frecuencia	Porcentaje
ISO 9001	0	0%
ISO 14001	0	0%
ISO 22000	0	0%
ISO 27001	0	0%
OSHAS 18001	0	0%
HACCP	0	0%
PYME Nch 2909	0	0%
Otro	0	0%
Ningún Sistema de gestión	10	100%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 11: Sistemas de Gestión**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Se puede observar que las PYMEs no cuentan con ningún sistema de gestión de calidad.



Un sistema de gestión de calidad no es solo para grandes empresas, puede ser aplicado por cualquier tipo de negocio y en todos los aspectos de la gestión, cada organización decide el alcance del sistema de gestión y los procesos que incorpora. Todas las organizaciones tienen una estructura de gestión y esta debería ser la base en la que se construya el sistema de gestión, por lo cual es importante que las PYMEs se actualicen y manejen estos sistemas de gestión de calidad que les permitirán alcanzar los objetivos de la organización, mejorar la productividad, y mejorar la satisfacción del cliente.

**Pregunta 6.1** *¿Cuál de las siguientes, es la estrategia competitiva global de la empresa?*

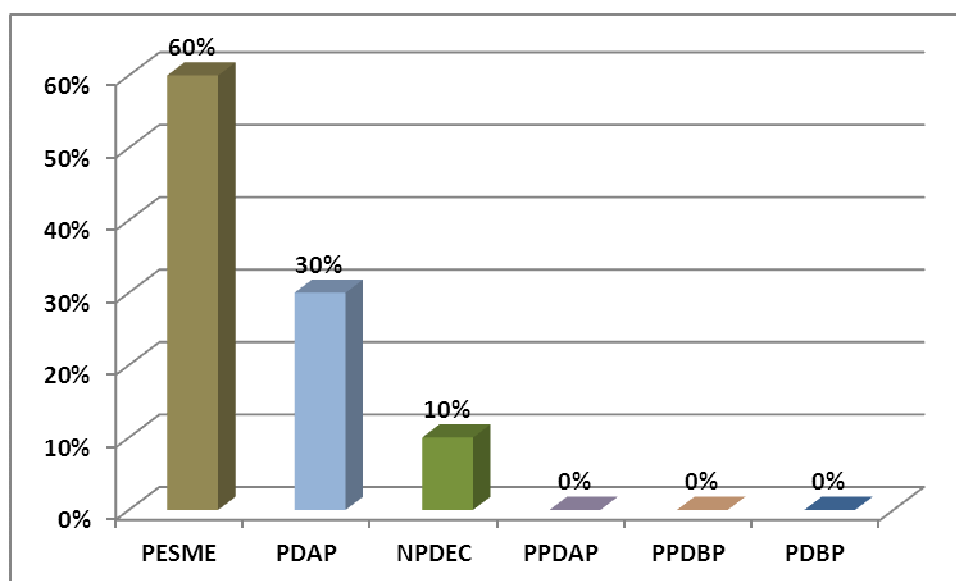
*(Respuesta única)*

- **PPDAP** *Productos poco diferenciados de alto precio* \_\_\_\_\_
- **PPDBP** *Productos poco diferenciados de bajo precio* \_\_\_\_\_
- **PDAP** *Productos diferenciados de alto precio* \_\_\_\_\_
- **PDBP** *Productos diferenciados de bajo precio* \_\_\_\_\_
- **PESME** *Productos enfocados a segmentos de mercado específicos* \_\_\_\_\_
- **NPDEC** *No se puede definir una estrategia concreta* \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 27: Estrategia Competitiva**

DESCRIPCIÓN	No. Cías.	%
PESME	6	60%
PDAP	3	30%
NPDEC	1	10%
PPDAP	0	0%
PPDBP	0	0%
PDBP	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 12: Estrategia Competitiva**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

La estrategia competitiva global de la PYMEs está enfocada en un 60% a productos enfocados a segmentos de mercado específicos, 30% a productos diferenciados de alto precio; mientras 10% no se puede definir una estrategia concreta; ninguno de los empresarios tiene una estrategia de productos poco diferenciados de alto y bajo precio, ni productos diferenciados de bajo precio; se nota un interés por innovar sus productos y diferenciarlos de la competencia, lo cual es de gran importancia para conseguir nuevos mercados.

La estrategia competitiva de una empresa se determina como las acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, analizando su entorno macro y micro de manera continua.

**Pregunta 6.2** *¿Cuál de los siguientes rasgos considera usted que caracterizan más el tipo de estrategias utilizadas en la empresa?:*

(Respuesta única)

- **ANOM** (Atentos a Nuevas Oportunidades de Mercado) *La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios.* \_\_\_\_\_
- **CCCEI** (Combina un Control del Coste y la Eficiencia con la Innovación) *La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa.* \_\_\_\_\_
- **EEPM** (Estrategia de Enfoque Producto Mercado) *La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación.* \_\_\_\_\_

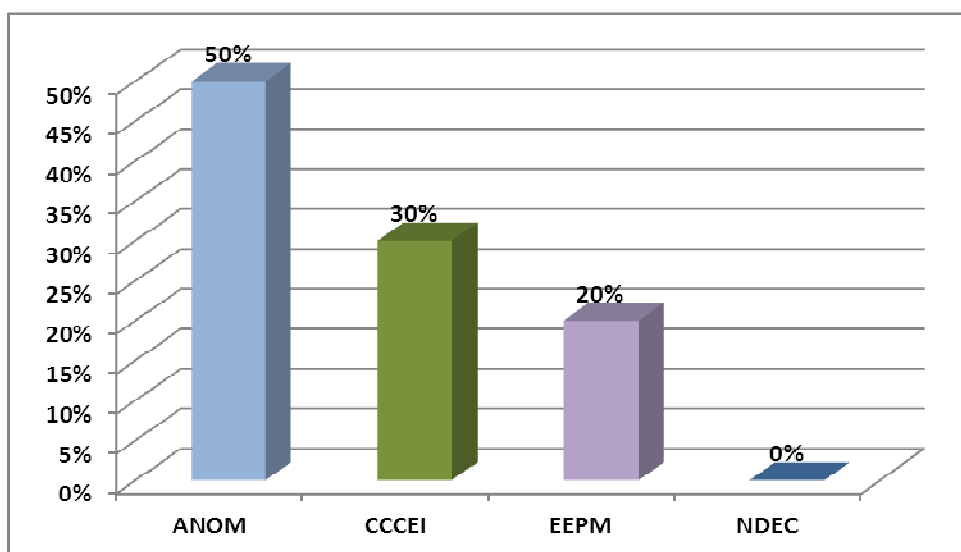
**NDEC** (No Desarrolla una Estrategia Consistente) *La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre.*

\_\_\_\_\_

**Cuadro No. 28: Características del tipo de estrategias utilizadas**

RASGOS	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
ANOM	5	50%
CCCEI	3	30%
EEPM	2	20%
NDEC	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 13: Características del tipo de estrategias utilizadas**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

Las PYMEs en un 50% están atentas a nuevas oportunidades de mercado (ANOM), un 30% combinan un control de coste y la eficiencia con la innovación (CCCEI), el 20% tiene una estrategia de enfoque producto mercado (EEPM).

La opción que se encuentra en primer lugar en las PYMEs es estar atentos a nuevas oportunidades de mercado; esta estrategia necesita un plan estratégico que les permita conocer los cambios que se dan en su entorno, desarrollando cambios agresivos enfocados en innovaciones, en productos y mercados.

La opción que ocupa el segundo lugar tiene que ver con combinar un control de coste y la eficiencia en la innovación; sugiere la especialización en un producto y mantener su mercado, controlando los costos para incrementar los beneficios. Esta estrategia les limita para expandirse a nuevos mercados por

lo que no estarían listos para adaptarse a cambios en las preferencias de los consumidores.

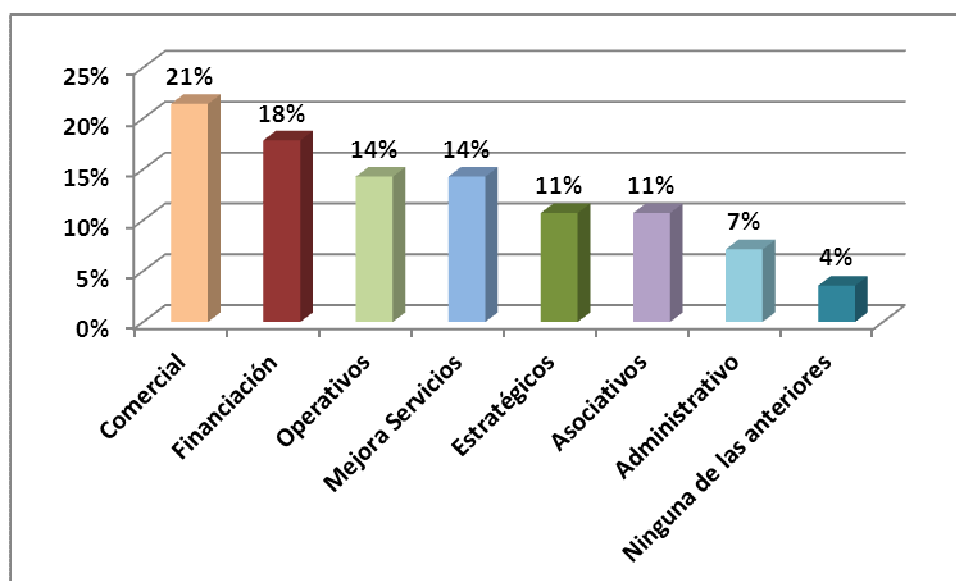
**Pregunta 6.3** *¿Cuáles de las siguientes estrategias motivaría a su empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera?*  
(Respuesta múltiple)

- **Financiación:** Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes) \_\_\_\_\_
- **Comercial:** Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta) \_\_\_\_\_
- **Administrativo:** Intercambio de información gerencial \_\_\_\_\_
- **Operativos:** Compartir, analizar y mejorar los métodos y procedimientos actuales \_
- **Estratégicos:** Capacitaciones conjuntas, logística y distribución (La logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios) \_\_\_\_\_
- **Mejora de servicios:** Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) \_\_\_\_\_
- **Asociativos:** Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas \_\_\_\_\_
- **Ninguna de las anteriores** \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 29: Alianzas Estratégicas**

ALIANZAS ESTRATEGICAS	PYMEs	
	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	6	21%
Financiación	5	18%
Operativos	4	14%
Mejora Servicios	4	14%
Estratégicos	3	11%
Asociativos	3	11%
Administrativo	2	7%
Ninguna de las anteriores	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 14: Alianzas Estratégicas**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

La estrategia comercial motivaría a un 21% de las PYMEs para lograr alianzas en el sector de la industria manufacturera; la estrategia de financiación motiva a un 18% de las PYMEs para consolidar alianzas estratégicas, la estrategia operativa y de mejora de servicios motiva a un 14% de la PYMEs, en lo que se refiere a alianzas estratégicas para logística y distribución un 11% de las PYMEs están interesadas y 11% en la estrategia asociativa; mientras que 7% están interesadas en la estrategia administrativa, y al 4% de las PYMEs no les interesa establecer ninguna alianza estratégica.

En el cuadro No. 29 se puede observar que en conjunto a las PYMEs les interesaría una estrategia comercial con el 21% (6 empresas), seguido por la estrategia de financiación con el 18% (5 empresas), en tercer lugar estrategias operativas y de mejora de servicios con el 14% (8 empresas).

La alianza estratégica en las PYMEs es positiva por que proveen a los empresarios y pequeños negocios de ideas, herramientas o soluciones para reducir costos, incrementar los ingresos y aumentar la eficiencia; brindándoles la oportunidad de colaboración para competir con otros mercados, buscando un beneficio mutuo; de esta manera se superan barreras comerciales y se accede a nuevos mercados.

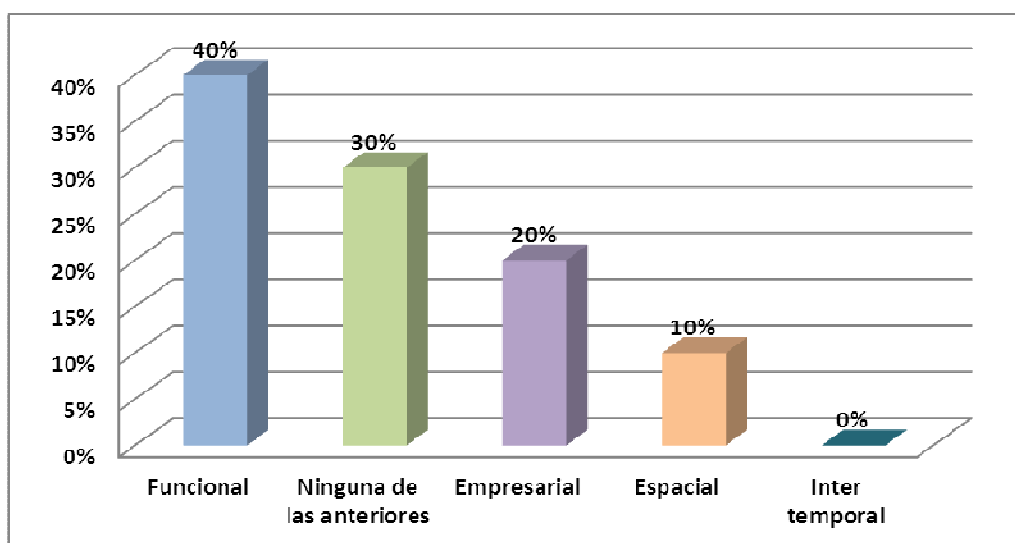
**Pregunta 6.4** *¿Cuál de las siguientes opciones de integración sigue su empresa en la actualidad?*  
(Respuesta única)

- *La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento \_\_\_\_\_*
- *La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes \_\_\_\_\_*
- *La integración inter temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto con las otras empresas de la red \_\_\_\_\_*
- *La integración empresarial, que comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros \_\_\_\_\_*
- *Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_*

**Cuadro No. 30: Opciones de integración**

OPCIONES DE INTEGRACION	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
Funcional	4	40%
Ninguna de las anteriores	3	30%
Empresarial	2	20%
Espacial	1	10%
Inter temporal	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No.15: Opciones de integración**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

La opción de integración funcional tiene una prevalencia del 40% en las PYMEs, un 30% no siguen ninguna de las opciones de integración, un 20% de las PYMEs siguen la opción de integración empresarial; mientras que el 10% siguen la opción de integración espacial.

Para las PYMEs encuestadas la opción de integración funcional la comparten 4 empresas (40%) considerando como parte de estas las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento. No consideran la opción de integración 3 empresas (30%), la opción de integración empresarial que considera planes de mercadeo y venta, y planes financieros la comparten 2 empresas (20%); mientras que una empresa sigue la opción integración espacial que comprende proveedores, fabricas, centro de distribución y clientes.



La integración empresarial para las PYMEs es una opción a tener en cuenta, ya que si sistemas y procesos se vinculan a través de toda la empresa en un todo funcional aportan con productividad, satisfacción en los clientes y ahorro en los costos, esto se traduciría en una ventaja competitiva de gran importancia.

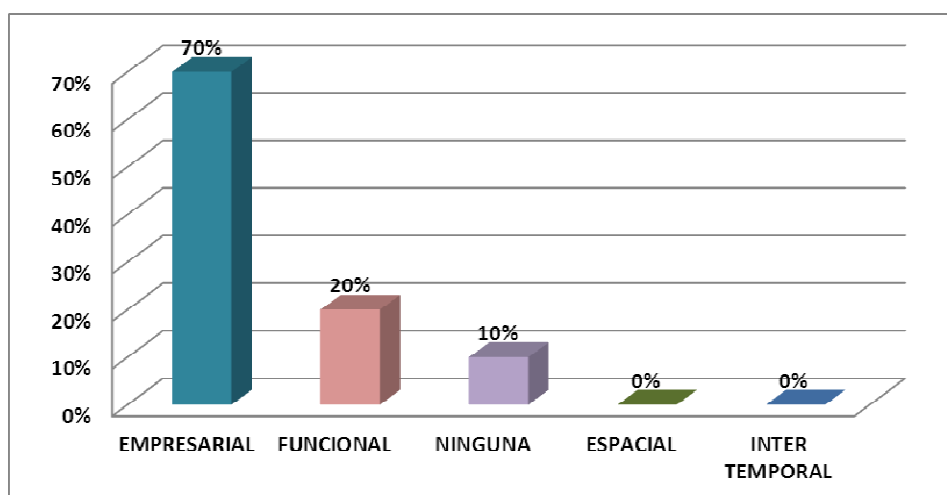
**Pregunta 6.5** *¿Cuál de las siguientes opciones de integración seguiría su empresa dentro de cinco años?*  
(Respuesta única)

- *La integración funcional* \_\_\_\_\_
- *La integración espacial* \_\_\_\_\_
- *La integración inter temporal* \_\_\_\_\_
- *La integración empresarial* \_\_\_\_\_
- *Ninguna de las anteriores* \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 31: Opciones de integración en 5 años**

OPCIONES PARA 5 AÑOS	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
EMPRESARIAL	7	70%
FUNCIONAL	2	20%
NINGUNA	1	10%
ESPACIAL	0	0%
INTER TEMPORAL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 17: Opciones de integración en 5 años**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

En los próximos cinco años el 70% de las PYMEs seguiría la opción de la integración empresarial, 20% seguiría la opción de integración funcional y 10% no seguirá ninguna opción de integración.

Las PYMEs deben estar conscientes de que necesitan integrarse para enfrentar nuevas oportunidades y desafíos de manera funcional y eficiente.

Relacionando las respuestas con la pregunta 6.4 observamos que las PYMEs se adaptarán de la integración funcional a la integración empresarial la cual es tomada como primera opción en este estudio. La integración es necesaria para asegurar el futuro de las PYMEs independientemente de que modelo de integración elijan.

La integración empresarial permite monitorear y mejorar los procesos en toda la organización haciendo frente a un desafío persistente de: cómo conseguir, y mantener, la agilidad necesaria para satisfacer las expectativas cada vez

mayores del cliente y adaptarse a los nuevos mandatos normativos, sin quedar atrás en el tema de la competitividad interempresarial.

### 3.1.4 La gestión de los recursos comerciales

**Pregunta 4.1** *¿La empresa invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas?*

(Respuesta única)

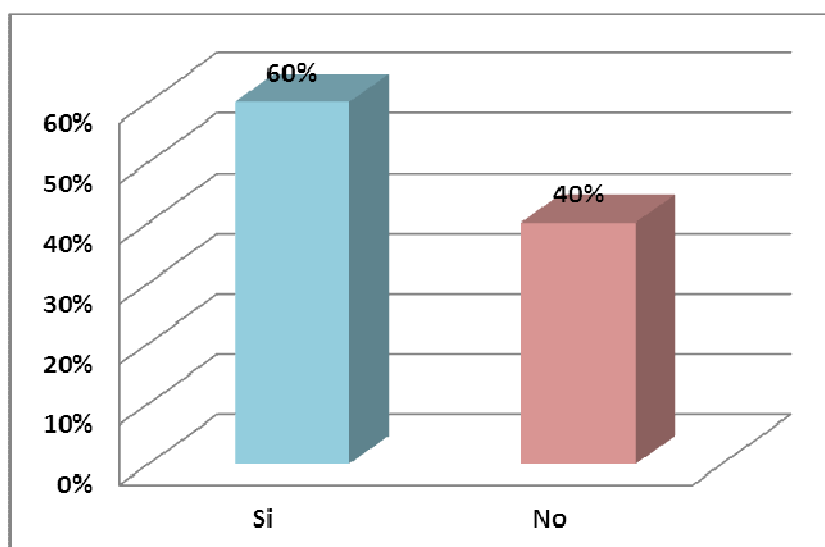
- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 32: Inversión en Publicidad**

OPCIONES	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 18: Inversión en Publicidad**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El 60 % de las PYMEs invierten en publicidad, propaganda y relaciones públicas y 40% no realiza inversiones en estos recursos.

En esta época en la que la comunicación es la base del comercio las PYMEs deberían invertir en publicidad, propaganda y relaciones públicas. La publicidad tiene como objetivo enviar mensajes que hagan referencia explícita de un producto o servicio con el fin de influenciar en los comportamientos de compra de los consumidores de manera eficiente; la inversión debe estar enfocada en los canales de distribución y en los mercados a los que se dirige, para obtener los máximos beneficios con la menor inversión en recursos.

Las relaciones públicas tienen como objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes o futuras, a través de acciones de comunicación estratégicas coordinadas sostenidas de manera continua. Es importante para las PYMEs mantener una buena imagen ante su sector y la comunidad, mediante la utilización de rigurosas normas éticas y morales; ya que esto es fundamental para conseguir el éxito empresarial.

**Pregunta 4.2** *¿Qué porcentaje de sus ventas del año anterior (2008) estuvieron destinadas a los siguientes mercados? (La suma debe dar 100%)*

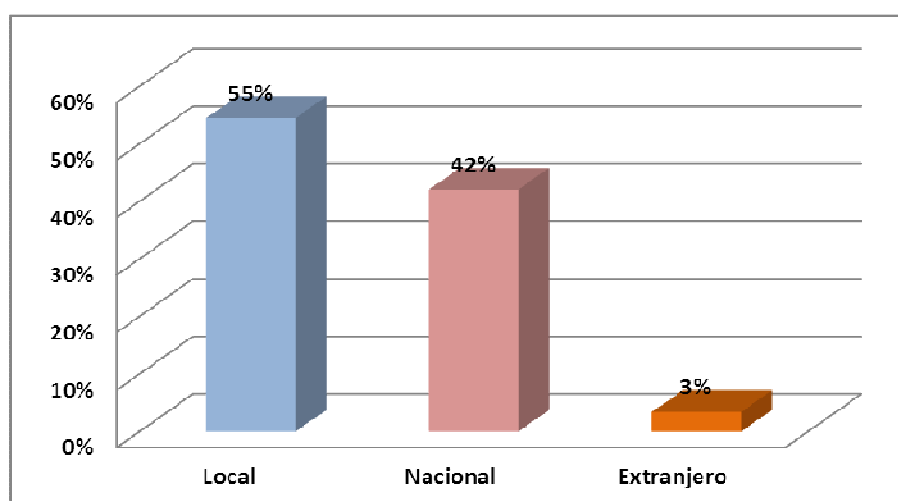
- a) Mercado local, provincial o regional \_\_\_\_\_ (%)*
- b) Mercado nacional \_\_\_\_\_ (%)*
- c) Mercado extranjero \_\_\_\_\_ (%)*

**Cuadro No. 33: Mercados**

<b>MERCADOS</b>	<b>%</b>
Local	55%
Nacional	42%
Extranjero	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 19: Mercados**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Las ventas de las PYMEs están enfocadas al mercado local 55%, al mercado nacional un 42% y al mercado extranjero un 3%.

Como se puede observar las PYMEs tienen dificultad para incursionar en el mercado extranjero, ya que apenas el 3% destinaron sus ventas a este mercado. Las barreras culturales y tecnológicas unidas a la falta de conocimiento, información y capacitación podrían afectar a las PYMEs para

dirigirse estos mercados; limitándose así a los entornos locales y de fácil acceso.

**Pregunta 4.3** *¿A cuántos mercados estuvieron destinadas sus ventas el año anterior (2008)?*  
(Respuesta única)

- 1 solo mercado \_\_\_\_\_
- 2 mercados \_\_\_\_\_
- 3 mercados \_\_\_\_\_
- 4 o más mercados \_\_\_\_\_

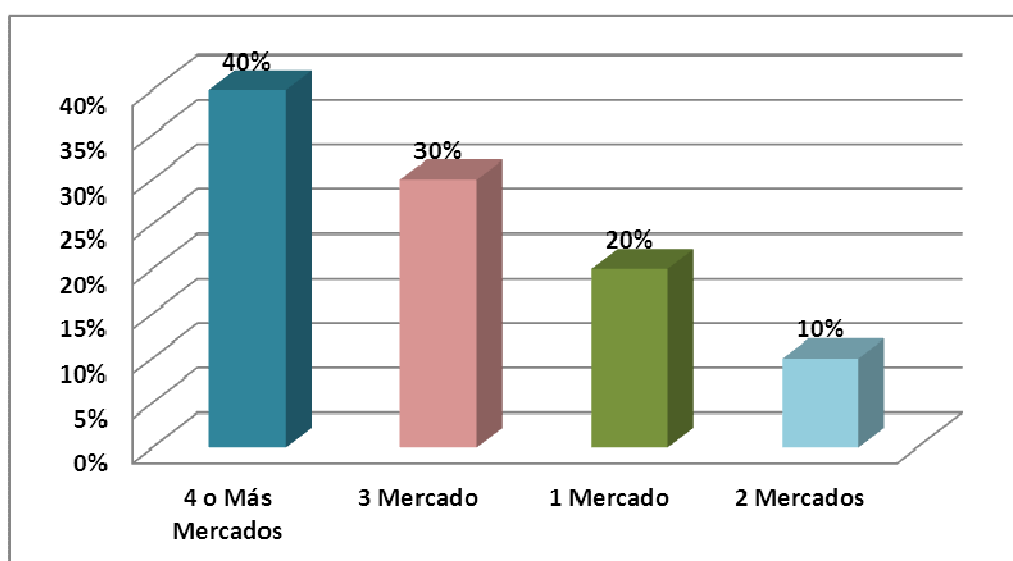
**Cuadro No. 34: Número de mercados**

CANT. MERCADOS	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
4 o Más Mercados	4	40%
3 Mercado	3	30%
1 Mercado	2	20%
2 Mercados	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 20: Número de mercados**



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Las PYMEs se enfocan en un 40% en cuatro o más mercados, 30% en tres mercados, 20% en un mercado y por último un 10% en 2 mercados; esto indica que las PYMEs diversifican sus ventas en varios mercados, lo cual les ayudará para su permanencia a largo plazo.

### 3.1.5 Recursos financieros

Los empresarios deben fortalecer sus conocimientos de los mercados de capitales, capacidad para negociar, manejar y conseguir recursos financieros para invertir en programas que desarrollaran la organización. La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de manera que eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas. El desarrollo de las PYMEs, se basa en el financiamiento de programas de cambio y reestructuración tecnológica hacia una mejora que permita la expansión industrial del sector y el desarrollo económico de la región.

Lo referente a los recursos financieros se cuestiona en las preguntas 8.1 a 8.3.

**Pregunta 8.1** *¿Cuál es la principal barrera que encuentra su empresa para tomar créditos bancarios a mediano y corto plazo?*  
(Respuesta única)

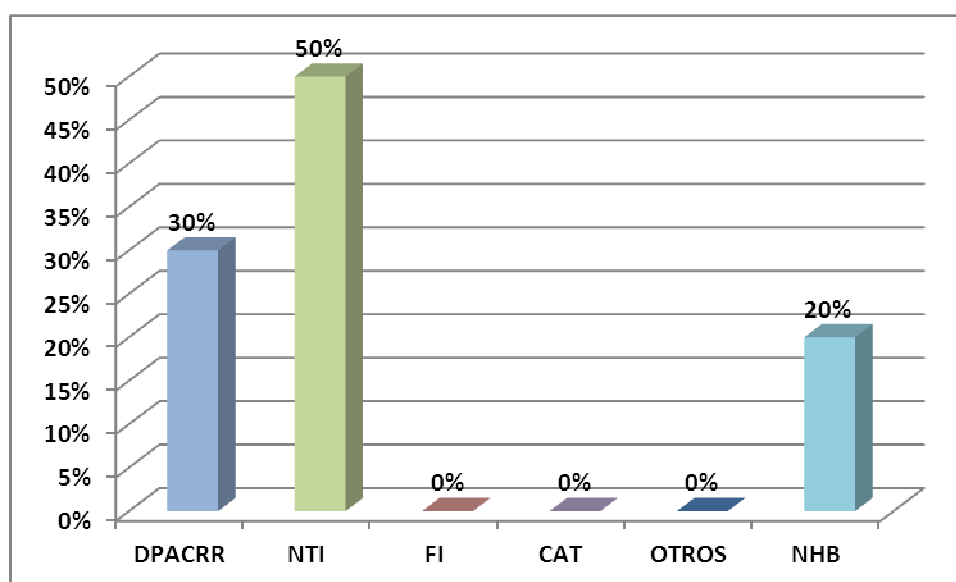
- **DPACRR** *Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos*
- *establecidos* \_\_\_\_\_
- **NTI** *Nivel de las tasas de interés* \_\_\_\_\_
- **FI** *Falta de información* \_\_\_\_\_
- **CAT** *Costos administrativos de transacción* \_\_\_\_\_
- **Otros** \_\_\_\_\_ *¿Cuál?* \_\_\_\_\_
- **No HB** *No hay barreras* \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 35: Barreras para acceder a créditos bancarios**

BARRERAS	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
DPACRR	3	30%
NTI	5	50%
FI	0	0%
CAT	0	0%
OTROS	0	0%
NHB	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 21: Barreras para acceder a créditos bancarios**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

El 50% de las PYMEs creen que su principal obstáculo es el nivel de las tasas de interés, para el 30% su obstáculo es dificultad para acceder a crédito por ser muy rígidos en los requisitos establecidos, 20% no cree que haya obstáculos.



El país necesita de empresas competitivas para mejorar su economía. Para lo cual es necesario contar con un sistema financiero sólido y que se guíe por políticas firmes capaces de generar ahorro destinado a la inversión productiva. El gobierno debe generar las condiciones adecuadas para facilitar el financiamiento al sector industrial nacional, dándole prioridad a las PYMEs.

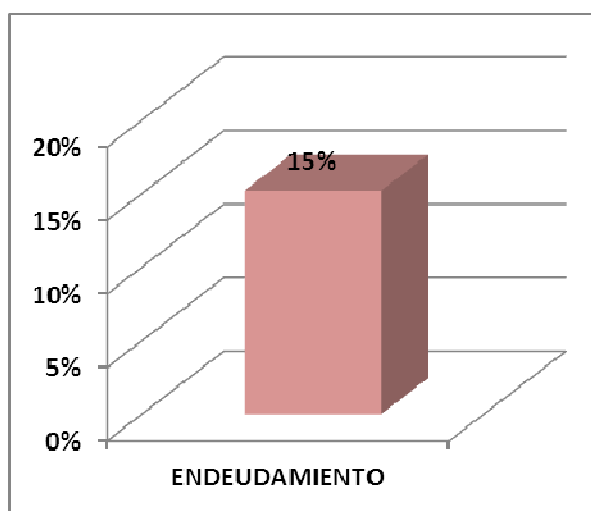
**Pregunta 8.2** *Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa? \_\_\_\_\_%*

**Cuadro No. 36: Endeudamiento promedio**

DESCRIPCIÓN	TOTAL	No. DE CIAS	ENDEUDAMIENTO PROMEDIO
ENDEUDAMIENTO	152%	10	15%

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 22: Endeudamiento promedio**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

Este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.<sup>13</sup>

Los datos indican que los activos de las PYMEs del sector D1721 están, financiados el 15% lo cual es razonable por que indica que el 85% de los activos pertenecen a las empresas, y que los costos financieros no serían elevados dado el porcentaje de endeudamiento señalado.

**Pregunta 8.3** *Si tiene endeudamiento, señale aproximadamente qué porcentaje de éste es de corto, mediano y largo plazo:*

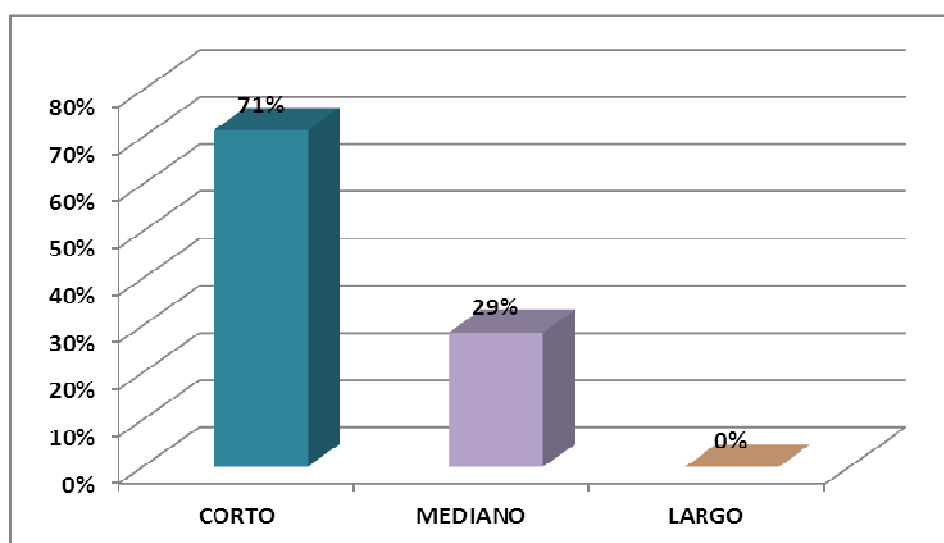
- a. *Corto plazo (menor a un año)* \_\_\_\_\_%
- b. *Mediano plazo (de uno a tres años)* \_\_\_\_\_%
- c. *Largo plazo (más de tres años)* \_\_\_\_\_%

**Cuadro No. 37: Plazo de endeudamiento**

PLAZO DEL ENDEUDAMIENTO	DESCRIPCIÓN	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE PONDERADO
CORTO	5	71%
MEDIANO	2	29%
LARGO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

<sup>13</sup> CÉSAR A LEÓN VALDES. Análisis é interpretación de Estados Financieros. Interamericana. 2004.

**Gráfico No.23: Plazo de endeudamiento**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Se puede observar que la mayoría de las PYMEs (71%) tienen endeudamiento a corto plazo, lo cual es positivo porque se evita el contraer compromisos de pago de intereses a largo plazo. El 29% de las PYMEs tiene créditos a mediano plazo; ninguna empresa tiene créditos a largo plazo. Los plazos de endeudamiento para este sector no son críticos, por lo que se puede concluir que los niveles de endeudamiento y plazos se pueden considerar normales para el desarrollo de esta actividad comercial.

#### **4. LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION APLICADOS EN LAS PYMES**

Las PYMEs se han convertido en partes importantes de la economía tanto de nuestro país como del mundo. Actualmente la tecnología es necesaria para las PYMEs, siendo así una herramienta integrada en los procesos de las organizaciones. La tecnología está estrechamente ligada a la innovación y transformación de las empresas. Varios de los factores porque las PYMEs necesitan de nuevas tecnologías y sistemas de información se deben a constantes cambios en el mercado y a la competencia.

Las TICs (Tecnologías de la información y comunicación) agrupan los elementos y técnicas utilizadas para el tratamiento y transmisión de informaciones, especialmente de informática, internet y telecomunicaciones. Ocupando un lugar central en la sociedad y en economía de fin de siglo. Haciendo que su uso en las PYMEs ayude a disminuir la brecha digital existente, abriendo nuevos horizontes.

Las tecnologías de la información y la comunicación no son ninguna panacea ni fórmula mágica, pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta. Se disponen de herramientas para llegar a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de instrumentos que harán avanzar la causa de la libertad y la democracia, y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua.<sup>14</sup>

Las empresas pasaron a utilizar las TICs como canal de difusión de los productos y servicios proporcionando a los usuarios un acceso fácil y permanente.

El Internet se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas que han adoptado esta tecnología. Las Intranets, Extranets, Páginas Web, E-Mail, Comercio-E, son poderosas herramientas, que pueden ser aprovechadas exitosamente por las PYMEs, para aplicarse en modelos de información, para el marketing y posicionamiento. En el presente estudio analizaremos el uso de esta herramienta en sus procesos de comercio electrónico con clientes, con proveedores, promoción y ventas electrónicas y transacciones financieras electrónicas; también se desea conocer si las empresas poseen sitio web.

#### **4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMEs**

El Internet es una herramienta necesaria para la competitividad de las PYMEs en un entorno globalizado. La encuesta trata su acceso y uso en la sección No. 2 de recursos tecnológicos

La conectividad de las PYMEs se investiga a través de las pregunta 2.1 a la 2.3.

---

<sup>14</sup> Kofi Annan, Secretario general de la Organización de las Naciones Unidas, discurso inaugural de la primera fase de la WSIS, Ginebra 2003

**Pregunta 2.1** ¿El año anterior, la empresa utilizó Internet para su operación?  
(Respuesta única)

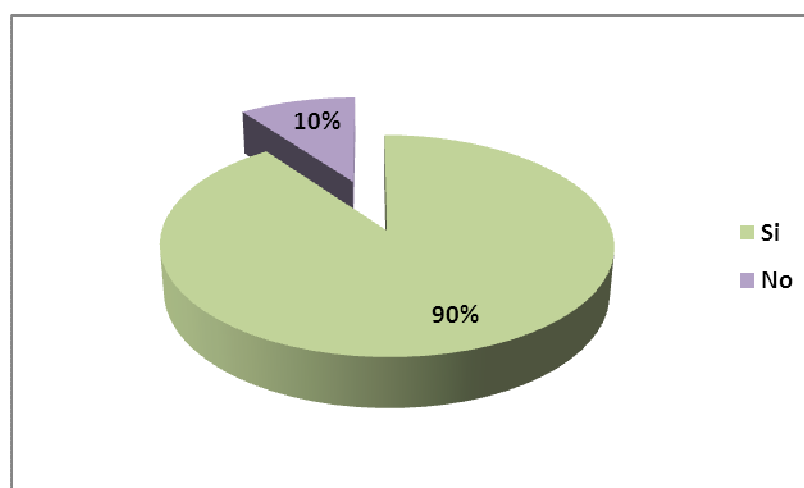
- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

**Cuadro No. 38: Uso de Internet**

OPCIONES	Descripción	
	No. Cías.	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 24: Uso de Internet**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El 90% de las PYMEs usó Internet y el 10% no lo emplea, si bien el acceso a esta herramienta es elevado (90%), los resultados de aplicación están ligados a la participación de personal capacitado en el uso de esta herramienta dentro de las empresas y con accesos a Internet de alta velocidad. Esto proporcionaría un uso eficiente y eficaz de esta herramienta a través de la incursión en el comercio

electrónico y en la integración de cadenas productivas, aprovechando las oportunidades que esta tecnología ofrece.

**Pregunta 2.2** *¿La empresa posee un sitio Web?*  
(Respuesta única)

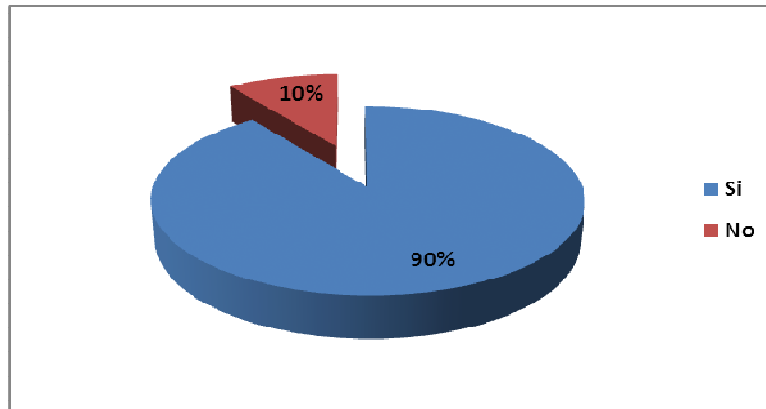
- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

**Cuadro No. 39: Posee sitio web**

OPCIONES	Descripción	
	No. Cías.	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 25: Posee sitio web**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

Se observa que las empresas que poseen internet, disponen de página web. El 90% de las PYMEs poseen sitio web, en tanto que el 10% no tienen sitio web. Esto es positivo ya que sus productos van a ser más accesibles para sus clientes. En el caso de la empresa que no cuenta con sitio web (10%) se puede deber a que no la consideran una herramienta útil para su actividad, que el costo de mantención sea

elevado, o que no tengan el conocimiento necesario para manejar adecuadamente esta herramienta.

**Pregunta 2.3** *¿El año anterior realizó alguna de las siguientes operaciones?*  
(Respuesta múltiple)

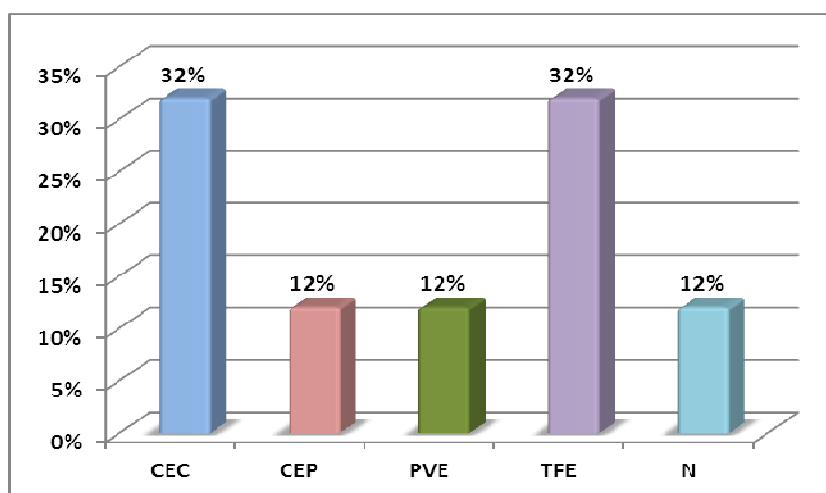
- a. **CEC** Comercio electrónico con clientes \_\_\_\_\_
- b. **CEP** Comercio electrónico con proveedores \_\_\_\_\_
- c. **PVE** Promoción y ventas electrónicas \_\_\_\_\_
- d. **TFE** Transacciones financieras electrónicas \_\_\_\_\_
- e. **N** Ninguna \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 40: Operaciones electrónicas**

ABREVIACIÓN	Descripción	
	Frecuencia	Porcentaje
CEC	8	32%
CEP	3	12%
PVE	3	12%
TFE	8	32%
N	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 26: Operaciones electrónicas**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere



El 32% de las PYMEs realizaron comercio electrónico con los clientes, el 32% realizaron transacciones electrónicas financieras, mientras que el 12% hizo comercio electrónico con los proveedores, 12% realizó promoción y ventas electrónicas por lo que se puede observar que esta subutilizada esta herramienta ya que el 90% de las PYMEs dicen contar con página web, y 12% de los encuestados no optó por ninguna de las anteriores opciones.

Las entidades financieras ofrecen paquetes de servicio en línea que serían de gran utilidad para las PYMEs y justifican una inversión que los empresarios deberían de considerar. Por medio de internet el empresario también puede participar de las licitaciones para entidades públicas que se realizan a través del MIC (Ministerio de Industrias y Productividad), para lo cual es necesario inscribirse en el RUP (Registro único de proveedores).

## **4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMEs**

La competitividad de una empresa depende en gran medida de la gestión de sus recursos tecnológicos, humanos, materiales, y financieros, así como también de la eficiencia de sus procesos, además de la flexibilidad para adaptarse a cambios que se producen en su entorno. Por lo dicho, el uso eficiente de la tecnología es una ventaja competitiva de la empresa, siempre y cuando los recursos humanos estén capacitados para el uso de las herramientas tecnológicas.

En la actualidad la tecnología es una de las fuentes principales de la competitividad, integra conocimiento, experiencia, equipo, instalaciones y software, y permite la

generación de nuevos productos, procesos, servicios y sistemas, así como mejoras a los que ya existen. El desarrollo tecnológico tiene una fuerte implicación económica. Lidar con el complejo escenario de la generación y aplicación de la tecnología es el reto de la gestión tecnológica, que deberán enfrentar las PYMEs para ser competitivas.<sup>15</sup>

La gestión de la tecnológica es una actividad fundamental que se debe incluir dentro de los procesos de innovación a los que se sometan las PYMEs.

La gestión de la tecnología implica la utilización de un conjunto de procesos de gestión adaptados a una determinada tecnología, para identificar, evaluar, seleccionar, adquirir, asimilar y utilizarlos eficientemente. El proceso no termina cuando se adquiere la tecnología, las PYMEs deben evaluar su uso y optimizarlo. La inversión debe verse reflejada en procesos más ágiles y eficaces, reduciendo así el número de unidades defectuosas y por ende los costos de fabricación, evitando pérdidas de tiempo, y ofreciendo productos de calidad para competir en un mercado exigente.

Continúa el estudio de los recursos tecnológicos desde la pregunta 2.4 a la 2.14 de la encuesta, tal como se muestra a continuación:

**Pregunta 2.4** *La gestión tecnológica de las empresas está asociada con el tipo de tecnología empleada y productos ofrecidos. Seleccione el tipo de tecnología que identifica a su empresa:*  
(Respuesta única)

---

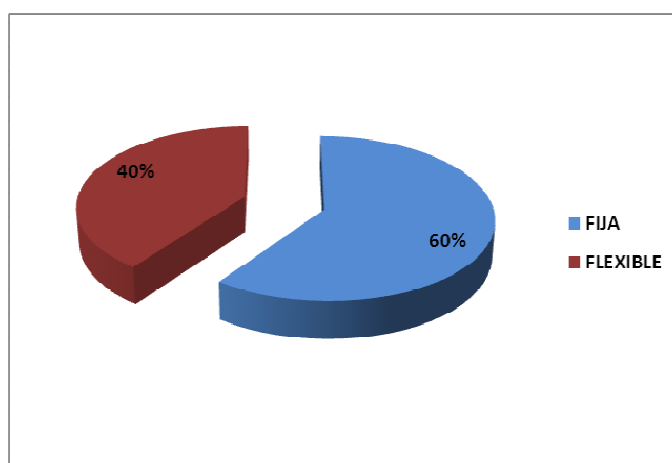
<sup>15</sup> Cfr. SOLLEIRO, J. L. Y CASTAÑÓN, R., La inteligencia tecnológica competitiva como herramienta básica de gestión tecnológica, en Solleiro, J.L. y Castañón, R. (coord.), 2008.

- *Tecnología fija: es aquella que no puede utilizarse en otros productos o servicios. También puede decirse que es aquella que no está cambiando continuamente \_\_\_\_\_*
- *Tecnología flexible: la flexibilidad de la tecnología infiere a la amplitud con que las máquinas, el conocimiento técnico y las materias primas pueden ser utilizadas en otros productos o servicios \_\_\_\_\_*

**Cuadro No. 41: Tipo de tecnología**

TIPO DE TECNOLOGIA	Descripción	
	No. Cías.	Porcentaje
FIJA	6	60%
FLEXIBLE	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 27: Tipo de tecnología**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El 60% de las PYMEs tienen tecnología fija y el 40% tecnología flexible, el objetivo empresarial debería tender a contar con tecnología flexible ya que esta permite aprovechar los distintos tipos de recursos con los que cuentan las empresas (materias primas, maquinaria, instalaciones), optimizando los recursos en los procesos productivos y ampliando la oferta de productos y servicios.

**Pregunta 2.5** *En qué proporción la tecnología empleada por la empresa (máquinas, conocimiento técnico y materias primas) proviene de proveedores nacionales y extranjeros (la suma debe dar 100%):*

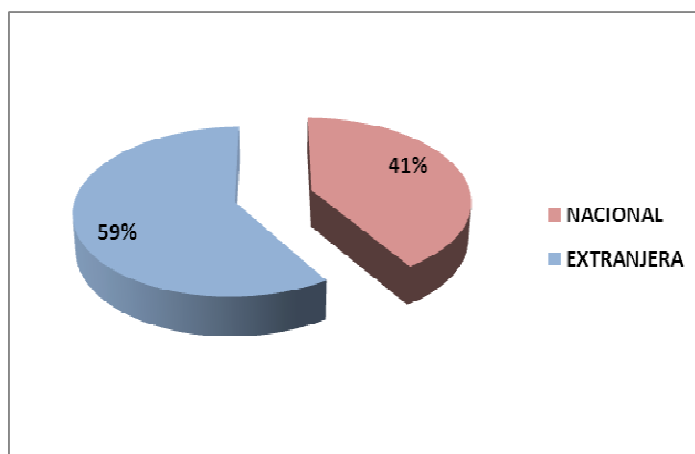
- a. Nacionales \_\_\_\_\_%
- b. Extranjeros \_\_\_\_\_%

**Cuadro No. 42: Procedencia de la tecnología**

PROCEDENCIA DE LA TECNOLOGÍA	PORCENTAJE
NACIONAL	41%
EXTRANJERA	59%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 28: Procedencia de la tecnología**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

De acuerdo a la procedencia de la tecnología utilizada por las PYMEs, se encuentra que el 59% tienen tecnología procedente del extranjero, mientras que el 41% tiene tecnología de procedencia nacional.

Se puede evidenciar que la mayoría de la tecnología usada por las PYMEs es de origen extranjero, lo cual encarece la obtención de la maquinaria y sus repuestos al

ser importados, incrementando los costos de mantención de los activos. Para la correcta operatividad se necesita de personal capacitado en el uso de determinadas tecnologías, para lo cual es necesario contar con recursos humanos capacitados.

**Pregunta 2.7** *En los últimos 2 años la empresa ha llevado a cabo proyectos de.....*

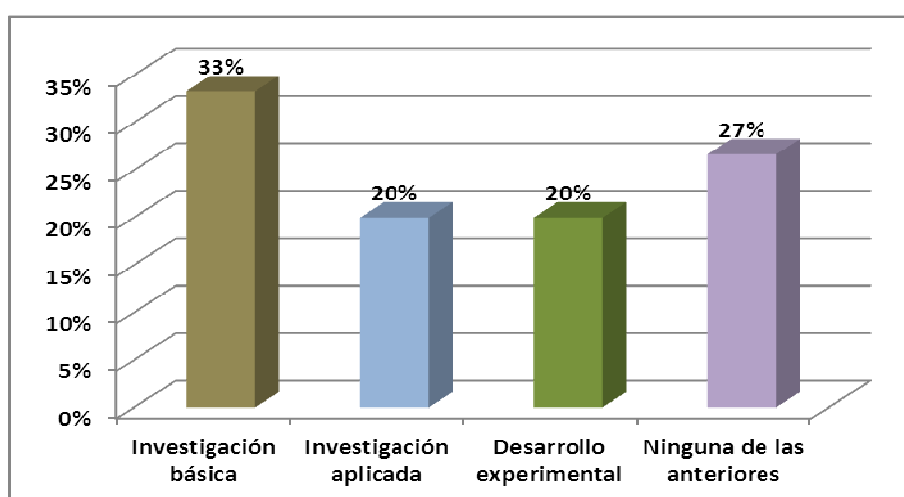
- **IB** *Investigación básica* \_\_\_\_
- **IA** *Investigación aplicada* \_\_\_\_
- **DE** *Desarrollo experimental* \_\_\_\_
- **NA** *Ninguna de las anteriores* \_\_\_\_

**Cuadro No. 43: Proyectos de investigación realizados**

OPCIONES	DESCRIPCIÓN	
	Frecuencia	Porcentaje
Investigación básica	5	33%
Investigación aplicada	3	20%
Desarrollo experimental	3	20%
Ninguna de las anteriores	4	27%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 29: Proyectos de investigación realizados**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

En los dos últimos años el 33% de las PYMEs han realizado proyectos de investigación básica, el 20% proyectos de investigación aplicada, y el 20% ha llevado a cabo proyectos de desarrollo experimental, mientras que el 27% no realizó ninguno de los anteriores proyectos de investigación.

La investigación y desarrollo dentro de las organizaciones se ha convertido en una de las áreas prioritarias por considerarse como herramienta estratégica para optimizar el crecimiento, la productividad y mejorar la calidad de las mismas.

Según Thomas S. Bateman *“La innovación es un cambio en el método o en la tecnología; una desviación útil y positiva de lo que se hacía previamente”*. Lo que implica un desarrollo y una mejora en los procesos de las PYMEs.

Se puede encontrar las fortalezas de las PYMEs para investigación y desarrollo en los valores centrales de las PYMEs que se orientan hacia la innovación y creatividad y flexibilidad ante cambios en su entorno, y una comunicación interna eficiente.

En contraparte, también existen debilidades que afectan a la gestión tecnológica para la innovación como son una inadecuada estructura para investigación y desarrollo, fondos insuficientes para realizar actividades de investigación de mercados y tecnologías, incapacidad para diseñar y desarrollar maquinaria y equipo para la producción, y programas de capacitación continua, etc. Este conjunto de innovaciones son un importante apoyo a las actividades productivas, siendo así que su difusión ha elevado los estándares de eficiencia industrial a nivel mundial.

Entre los factores motivadores se encuentra al mercado como primer factor motivador, lo cual demuestra la importancia de las interrelaciones de las áreas estratégicas de mercado y producción. Por lo que mientras la empresa tenga menos comunicación con el cliente, será menos propensa a realizar actividades de innovación.

Entre los principales obstáculos o barreras se puede encontrar que no hay fondos suficientes, los empresarios evitan riesgos, fallos en los equipos, y existen limitaciones para la asistencia técnica.

Es necesario darle importancia a la innovación en las organizaciones y que debe ser impulsada desde el interior hacia el exterior de la organización, el proveer de fondos económicos para apoyar a aquellas industrias en donde la investigación y aplicación de las mismas es de suma importancia para ser competitivas y sustentables, debería ser una prioridad para el gobierno.

En nuestro país, la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología SENACYT adscrita al Ministerio de Industrias y Competitividad da a conocer sus metas para el periodo 2005-2010, declarando como política y objetivos los siguientes:

### **POLÍTICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA<sup>16</sup>**

*Fomentar el desarrollo científico y tecnológico del país, apoyando la investigación científica de calidad, estimulando la vinculación academia-empresa y la innovación tecnológica en las empresas, e impulsando la formación de recursos humanos de alto nivel.*

*Objetivos Generales:*

- 1. Contar con una política de Estado en ciencia y tecnología.*
- 2. Incrementar la capacidad científica y tecnológica del país.*

---

<sup>16</sup> SENACYT, Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (Ecuador)

### *3. Elevar la competitividad y la innovación de las empresas.*

La reestructuración del SENACYT se legaliza a través del Decreto No. 1829 del 7 de septiembre del 2006 (Ver Anexo No. 6), cuyo financiamiento proviene de los fondos CEREPS<sup>17</sup> de los excedentes del petróleo para C&T e Innovación, presupuestando US\$ 50.000.000 para el año 2007, debiendo llegar a US\$ 70.000.000 en el año 2010.

Las tareas urgentes que debe emprender el estado a través de todos los entes públicos relacionados con C&T e I&D tiene que ver con:

- Conseguir que las empresas incorporen la investigación y el desarrollo tecnológico como un elemento clave para mejorar la productividad nacional, y ser competitivos en el mercado global.
- Lograr que se incorpore la investigación y el desarrollo tecnológico como elemento clave de la política de desarrollo del país, a través de la difusión de los programas disponibles y presupuestados en ciencia y tecnología.
- Promover campañas permanentes de difusión y divulgación de la importancia estratégica de la investigación y del conocimiento, en la empresa (especialmente PYMEs) y la universidad, actores del círculo de la innovación, conjuntamente con el gobierno.

**Pregunta 2.8** *¿Su empresa realizó alguna actividad de innovación tecnológica en el último año? (Las actividades para la innovación tecnológica están constituidas por todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, destinados a la introducción de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados)*

---

<sup>17</sup> CEREPS, Cuenta especial de reactivación económica, productiva y social (Ecuador)



(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

Si contestó *SÍ* pase a la 2.9. Si contestó *NO* pase a la 2.12.

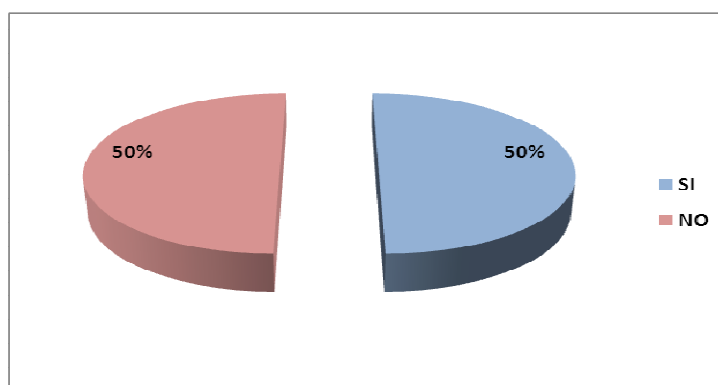
**Cuadro No. 44: Actividades de innovación tecnológica**

OPCIONES	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
SI	5	50%
NO	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 30: Actividades de innovación tecnológica**



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

El 50% de las PYMEs realizaron alguna actividad de innovación y el 50% restante no realizaron ninguna actividad de innovación.

Un porcentaje considerable de las PYMEs invirtieron en alguna innovación, pero no se conoce si la inversión es justificable, o el impacto que tendría dentro de la organización, se entiende que, toda actividad de innovación produce una mejora en

las organizaciones, pero también hay que tener en cuenta si dicha mejora compensa la inversión realizada.

*"La innovación es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario".*  
(J.A. Schumpeter)

El darle mayor o menor importancia a cierto tipo de innovación en la organización, y la frecuencia con la que esta se lleva a cabo son elementos importantes en la definición de su estrategia tecnológica. La realización de actividades de innovación exclusivamente a nivel de productos, o darle preferencia a las actividades relacionadas con los procesos, maquinarias o la organización de la producción, pueden comprender estrategias diferentes.

Las Tecnologías de la Información (TI) constituyen un elemento necesario a la hora de conseguir mejoras productivas y competitivas.

La Planificación Estratégica en las PYMEs requiere de la incorporación de tecnologías adecuadas que les permita conseguir cada uno de sus objetivos. Las tecnologías que se adquieren tienen el propósito de satisfacer las necesidades de las PYMEs, para que se justifique el retorno sobre la inversión realizada produciendo así ganancias para la empresa.

Esta situación debe ser analizada por las empresas desarrolladoras de software, para que conozcan las necesidades específicas de las PYMEs, y sus programas mantengan un costo de acuerdo a la realidad económica de las PYMEs.

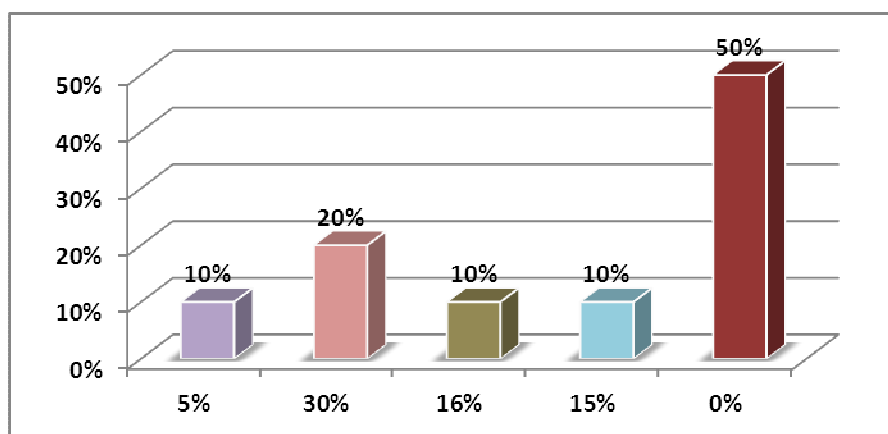
**Pregunta 2.9** *Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año dedicó a actividades de innovación? \_\_\_\_ %*

**Cuadro No. 45: Porcentaje de la inversión total destinado a innovación**

% DE LA INVERSIÓN TOTAL	FRECUENCIA	% VÁLIDO
5%	1	10%
30%	2	20%
16%	1	10%
15%	1	10%
0%	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 31: Porcentaje Inversión en innovación**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El 20% de las PYMEs destino 30% de la inversión total para actividades de innovación, 10% destino 5%, 10% destino 16%, 10% destino 15% para actividades de innovación, 50% de las PYMEs no invirtió en actividades de innovación; El porcentaje de la inversión total destinado para la innovación en promedio para las PYMEs de 9,6%. Lo cual lo demuestra que las PYMEs no le dan mucha importancia a la innovación.

La innovación no se limita solo a los cambios tecnológicos, sino que implica todos los campos de la empresa. Los cambios que sigue la innovación, están dirigidos hacia la satisfacción de los clientes, los cuales hacen que la empresa se sostenga y crezca.

**Pregunta 2.10** *¿Qué tipo de innovaciones para su empresa, no necesariamente para su sector o mercado, ha desarrollado en los últimos 2 años? (Respuesta Múltiple)*

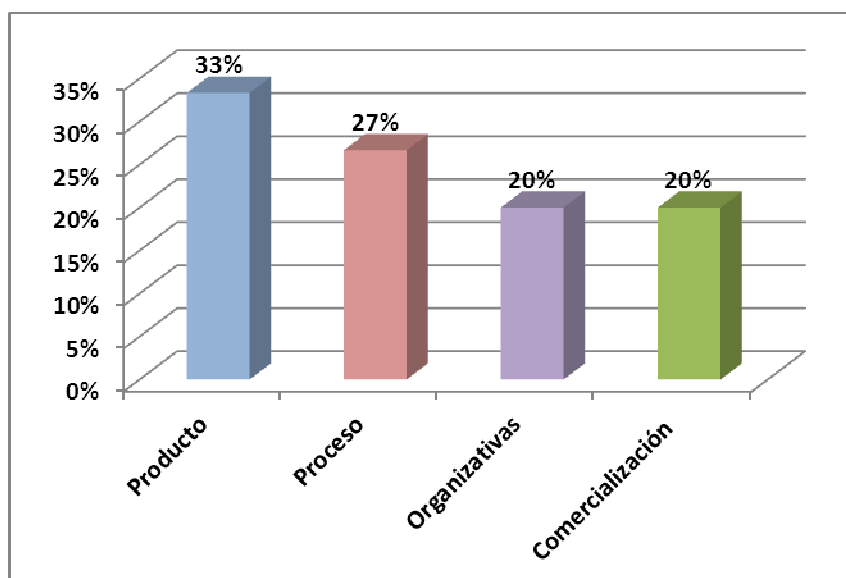
- a. *Innovaciones de producto (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas) \_\_\_\_\_*
- b. *Innovaciones de proceso (Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa) \_\_\_\_\_*
- c. *Innovaciones organizativas (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo) \_\_\_\_\_*
- d. *Innovaciones de comercialización (aplicación de modelos o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados) \_\_\_\_\_*

**Cuadro No. 46: Tipos de innovación desarrolladas**

TIPO DE INNOVACIONES	DESCRIPCIÓN	
	Frecuencia	Porcentaje
Producto	5	33%
Proceso	4	27%
Organizativas	3	20%
Comercialización	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 32: Innovación desarrolladas**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Las PYMEs realizaron innovaciones de producto en un 33%, el 27% realizó innovaciones de proceso, el 20% innovaciones organizativas y 20% innovaciones de comercialización.

Las PYMEs muestran mayor interés en primer lugar por las innovaciones de producto y en segundo por las de proceso, seguido de las organizativas y comerciales.

La innovación de carácter organizacional que se refiere a la aplicación de modificaciones significativas en la empresa o en los métodos de gestión, tienden a mejorar la utilización del conocimiento, la calidad, y la eficiencia de los flujos de trabajo en el proceso operativo administrativo.

Innovar en las estrategias comerciales es una de las mejores herramientas que pueden implementar las empresas para una mejor asignación de recursos. Solo a través de una estrategia de innovación dirigida a resolver las necesidades de los segmentos específicos de mercado, las PYMEs podrán optimizar las oportunidades que surjan de los diferentes sectores de la población.

Siguiendo la cadena de valor las opciones de innovación organizativa y comercial deberían estar en primer lugar, si se conocen las necesidades del cliente o mercado, porque el valor comienza con el cliente y termina en el cliente, y si la organización mantiene procesos administrativos para realizar innovaciones en producto y en producto, se cerraría el círculo de la cadena de valor.

**Pregunta 2.11** Señale en cuál de los siguientes aspectos se refleja mayor impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico:

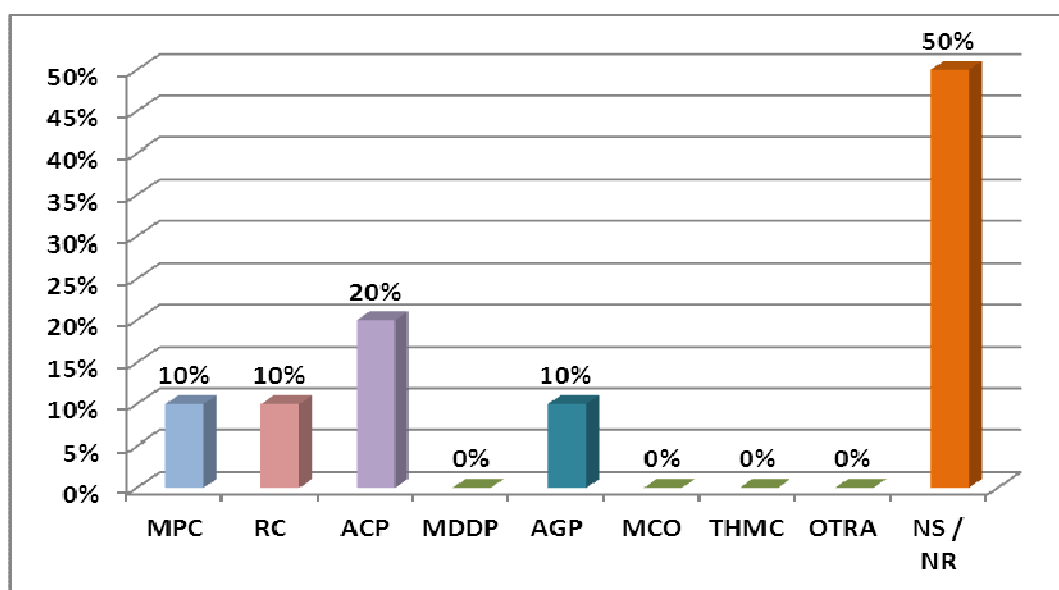
(Respuesta única)

- **MPCIV** Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas \_\_\_\_\_
- **RDC** Reducción de los costos \_\_\_\_\_
- **ACP** Aumento en la capacidad de producción \_\_\_\_\_
- **MDDP** Mejora en el diseño y desarrollo de los productos \_\_\_\_\_
- **AGP** Ampliación de la gama de productos \_\_\_\_\_
- **MCO** Mejora en el clima organizacional \_\_\_\_\_
- **THMC** Talento humano más competente \_\_\_\_\_
- **Otra** \_\_\_\_\_ (8) ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- **NS/NR** No sabe no responde

**Cuadro No. 47: Impacto inversión en innovación y desarrollo tecnológico**

ASPECTOS DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN	
	No. De Cías	Porcentaje
MPC	1	10%
RC	1	10%
ACP	2	20%
MDDP	0	0%
AGP	1	10%
MCO	0	0%
THMC	0	0%
OTRA	0	0%
NS / NR	5	50%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 33: Impacto inversión en innovación y desarrollo tecnológico**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

La inversión en innovación y tecnología, en las PYMEs ha tenido un impacto del 20% en el aumento de la capacidad de producción, lo que indica que se ha invertido en maquinaria y en mejorar los procesos de producción, orientándose hacia una producción a escala en donde a medida que se incrementa la producción se reducen

los costos variables; el 10% ha tenido impacto en mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas, esto indica que se está poniendo atención a las necesidades del mercado; 10% en reducción de los costos, lo que indica que se está recuperando la inversión en innovación y tecnología a través de la reducción de los costos de producción; 10% en ampliación de la gama de productos, lo que da a entender que se está poniendo atención a las necesidades específicas de los clientes y 50% de los encuestados no sabe o no responde.

**Pregunta 2.12** *¿Cuál cree usted que son los principales obstáculos para que la empresa no realice más actividades de innovación? (Seleccione máximo tres)*  
(Respuesta Múltiple)

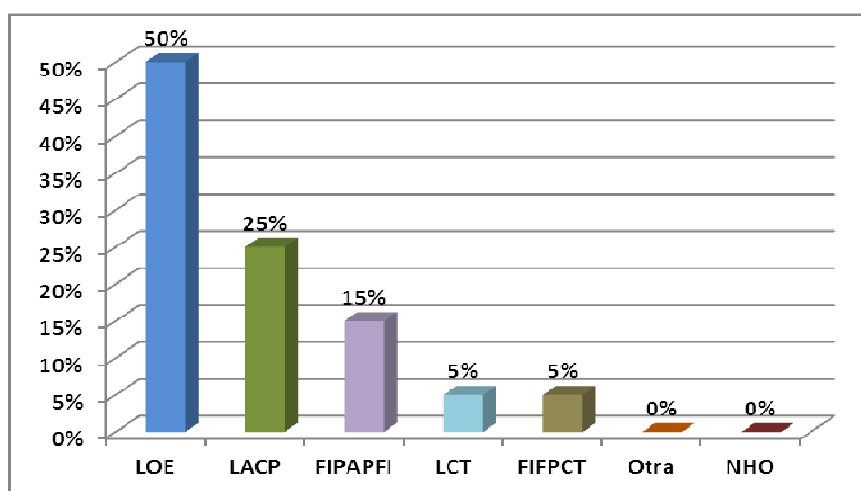
- **LOE** Limitaciones de orden económico \_\_\_\_\_
- **LACP** Limitación en la actitud o capacidad del personal \_\_\_\_\_
- **FIPAPFI** Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación \_\_\_\_\_
- **LCT** Limitaciones a la capacitación tecnológica \_\_\_\_\_
- **FIFPCT** Falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología \_\_\_\_\_
- **Otra** \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- **NHO** No hay obstáculos \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 48: Obstáculos para actividades de innovación**

OBSTACULOS	DESCRIPCIÓN	
	Frecuencia	Porcentaje
LOE	10	50%
LACP	5	25%
FIPAPFI	3	15%
LCT	1	5%
FIFPCT	1	5%
Otra	0	0%
NHO	0	0%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere



**Gráfico No. 34: Obstáculos para actividades de innovación**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Los principales obstáculos para que las PYMEs no realicen más actividades son las limitaciones de orden económico con el 50%, en segundo lugar con el 25% por la limitación en la actitud y capacidad del personal, seguido por falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación con el 15%, 5% por las limitaciones a la capacidad tecnológica, 5% por la falta de incentivos fiscales para la ciencia y tecnología.

Las limitaciones de orden económico son la principal limitación en las PYMEs para desarrollar actividades de innovación, por lo que la gestión financiera en las PYMEs demanda de conocimiento y experiencia por parte de los directivos. El tener una política presupuestaria ayudaría a mantener un control sobre los gastos e inversiones que se realizaran; si la gerencia esta consiente del futuro de la empresa esta debe

incluir en el presupuesto las actividades de innovación y todos los mecanismos para financiarlos.<sup>18</sup>

Las acciones que se realizan para incluir las actividades de innovación en la gestión empresarial, deben darse desde el interior de la organización a través de la planificación, hacia el exterior aprovechando todos los recursos existentes para y enfocarlos hacia el crecimiento de los productos punteros de cada sector.

**Pregunta 2.13** *¿Cuál es el reto más grande de innovación que enfrentará su empresa durante los próximos 5 años?*

*(Respuesta única)*

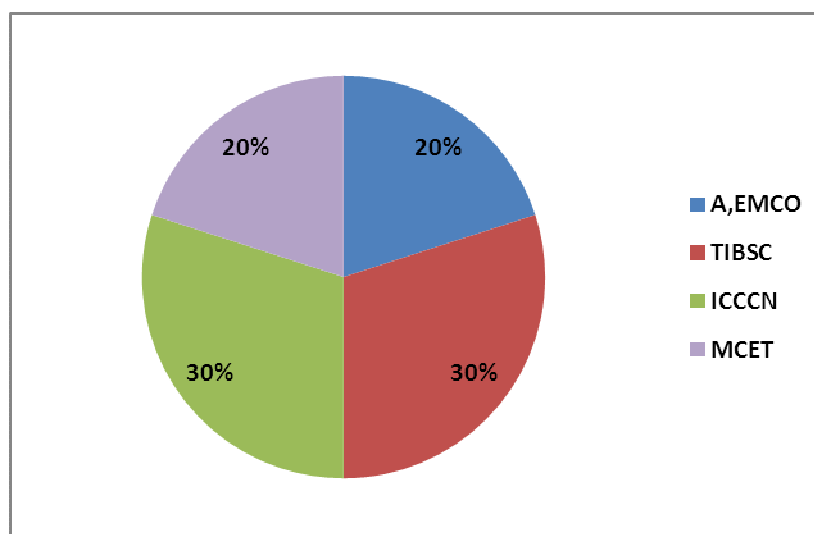
- **A,EMCO** *Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional* \_\_\_\_\_
- **TIBSC** *Transformar ideas en bienes o servicios comerciales* \_\_\_\_\_
- **ICCCN** *Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades* \_\_\_\_\_
- **MCET** *Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo* \_\_\_\_\_
- *Otro* \_\_\_\_\_ (5) *¿Cuál?* \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 49: Reto más grande de innovación en los próximos cinco años**

RETOS PROX. 5 AÑOS	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
A,EMCO	2	20%
TIBSC	3	30%
ICCCN	3	30%
MCET	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

<sup>18</sup> El gobierno maneja fondos para incentivar la producción por medio de organismos como la **SENACYT**, la **CFN**, el **Banco de Fomento (Ecuador)**.

**Gráfico No. 35: Reto de innovación en los próximos cinco años**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

Los retos más grandes de innovación que enfrentaran las PYMEs en los próximos cinco años son transformar ideas en bienes o servicios comerciales con el 30%, identificar cambios en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades con el 30%, el análisis, modernización y evaluación de la cultura organizacional con el 20%, y mejorar en la colaboración de los equipos de trabajo.

Si no se conocen las necesidades y los cambios del mercado y no es buena la interacción entre los individuos que conforman la empresa, se dificulta la colaboración necesaria para transformar las ideas en bienes y servicios comerciales.

**Pregunta 2.14** *¿Hacia dónde orienta la empresa sus prácticas de producción más limpia?*

- **MPB** *Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente*\_\_\_\_\_
- **MPF/ODI** *Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales*\_\_\_\_\_
- **ARE** *A partir de la reconversión de energía*\_\_\_\_\_
- **ANICFR** *Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje*\_\_\_\_\_

- **RE&TRS** A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos\_\_\_\_\_
- **RTRM** La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto\_\_\_\_\_
- **Otra**\_\_\_\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_
- **NHPPL** No hay prácticas de producción más limpia\_\_\_\_\_ (Selección múltiple)

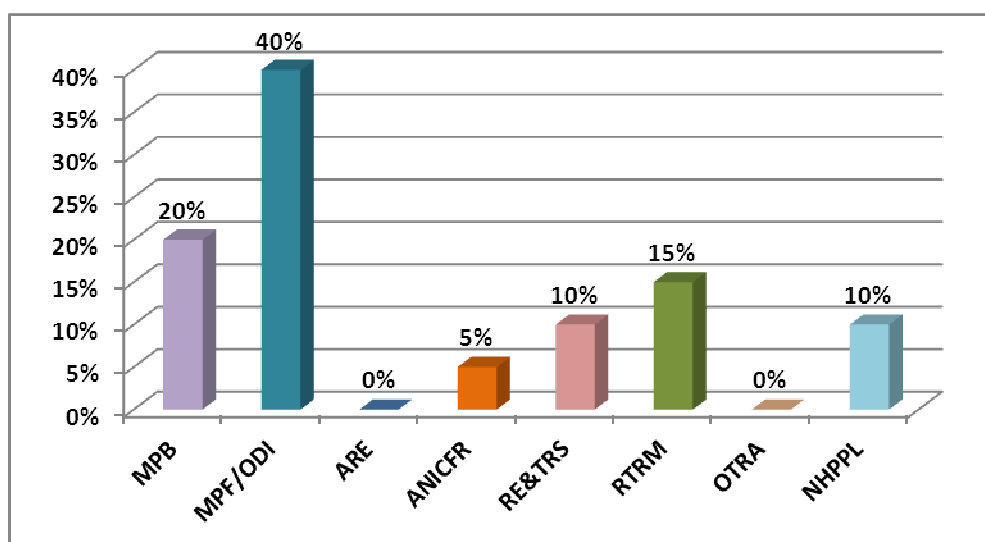
**Cuadro No. 50: Prácticas de producción más limpia**

PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN	DESCRIPCIÓN	
	Frecuencia	Porcentaje
MPB	4	20%
MPF/ODI	8	40%
ARE	0	0%
ANICFR	1	5%
RE&TRS	2	10%
RTRM	3	15%
OTRA	0	0%
NHPPL	2	10%
<b>Total empresas</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 36: Prácticas de producción más limpia**



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

El 40% de las PYMEs orientan sus prácticas de producción más limpia mejorando los procesos de fabricación y optimizando los desechos industriales, el 20% hacia la adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente, el 15% hacia la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, el 10% a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos, el 5% aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje, y el 10% no tiene prácticas de producción más limpia.

La implementación de prácticas de producción más limpia consiste en la aplicación de una estrategia ambiental preventiva, integrada a los procesos, productos y servicios, para incrementar la eficiencia de los procesos, reduciendo los riesgos para los seres humanos y el medio ambiente.

Esto implica utilizar un grupo importante de acciones y medidas dirigidas a garantizar la eficiencia en el uso de las materias primas, agua y energía reduciendo el uso de sustancias tóxicas, previniendo y minimizando la generación de residuales y lograr su re uso o reciclaje. La crisis ambiental que el planeta ha tenido en las últimas décadas desata una exigencia social que empieza a ser reconocida de forma general., por lo que es necesario que las empresas demuestren a la sociedad su empeño en implementar y utilizar prácticas de producción más limpia a través productos orgánicos, biodegradables, charlas a favor del medio ambiente, manejo eficiente de la energía, reducción de desperdicios y reciclaje. Como enfoque global de la actividad productiva, esta estrategia debe abarcar tanto a los productos, procesos como a las actitudes y prácticas dentro de la organización.

### 4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Un Sistema de Información es una serie estructurada de procesos que interactúan entre sí para manejar información o datos caracterizados por un procesamiento reiterativo de inputs, actualización de datos y generación de outputs; dando lugar a información más elaborada y distribuyéndola de la manera más adecuada posible en la organización en función de sus objetivos.<sup>19</sup>

Los Sistemas de Información y Tecnologías de la Información han cambiado la manera en que se manejan las organizaciones actuales. A través del uso apropiado de las nuevas tecnologías se logran importantes mejoras, ya que automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones, y lo más importante, su implementación deriva en una ventaja competitiva ante sus rivales.

La información en los últimos años ha venido ganando mayor importancia convirtiéndose en uno de los principales recursos que las organizaciones poseen. Los entes que se encargan de las tomas de decisiones han comenzado a comprender que la información no es solo un subproducto de la gestión empresarial, sino que a la vez alimenta a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos de éxito o fracaso.

Las organizaciones deben manejar la información de manera correcta y eficiente, tal y como se manejan los demás recursos, con el fin de maximizar la utilidad que posee

---

<sup>19</sup> Cfr. Laudon, Jane y Kenneth. **Sistemas de información gerencial- Administración de la empresa digital**. Pearson Educación- Prentice Hall. 2006.

la información. Los administradores de las PYMEs deben comprender de manera general que hay costos asociados con la producción, distribución, seguridad, almacenamiento y recuperación de toda la información que es manejada en la organización. El manejo de la información no es gratuito y su uso es exclusivamente estratégico para posicionar ventajosamente a una empresa dentro de un negocio.

Precisamente en este marco de cambios y avances tecnológicos, la eficiencia así como la efectividad de los procesos informacionales aunado a los gerenciales permite reducir los costos, mejorar tanto la calidad como el servicio al cliente, y el desarrollo de productos innovadores para la conquista de nuevos mercados. La información es una fuente importante para el posicionamiento de las PYMEs.<sup>20</sup>

La administración adecuada de los sistemas de información es un desafío importante para los gerentes. Siendo los sistemas de información para la toma de decisiones, un área funcional principal dentro de la empresa, tan importante para el éxito empresarial como las funciones de contabilidad, finanzas, administración de operaciones, marketing, y administración de recursos humanos.

**Pregunta 7.1** *¿Cuáles de los siguientes tipos de software emplea su organización para el apoyo de los sistemas de información?*  
(Respuesta múltiple)

- **HIB** *Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, entre otros) \_\_\_\_\_*
- **AGC** *Aplicaciones para la gestión contable \_\_\_\_\_*
- **AGN** *Aplicaciones para la gestión de la nómina \_\_\_\_\_*
- **AGP** *Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, mrp, plan maestro) \_\_\_\_\_*
- **AGI** *Aplicaciones para la gestión de inventarios \_\_\_\_\_*

---

<sup>20</sup> Cfr. O'BRIEN, J. (2001). *Sistemas de Información Gerencial*. Bogotá-Colombia, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

- **SGC** Software para la gestión de clientes (CRM) \_\_\_\_\_
  - **SGD** Software para la gestión documental (DMS) \_\_\_\_\_
  - **SIGE** Software integral para la gestión empresarial (ERP como MAX ERP, SAP, OpenBravo) \_\_\_\_\_
  - **SAP** Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM) \_\_\_\_\_
  - **Otro** \_\_\_\_\_ ¿Cuál?
- 

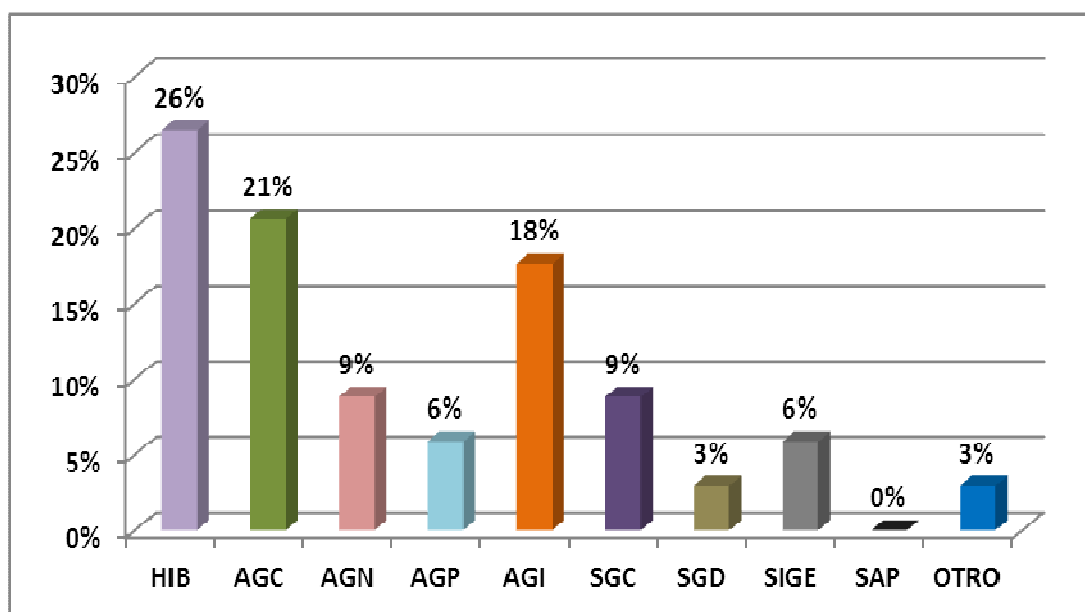
**Cuadro No. 51: Tipos de software empleados**

SOFTWARE	FRECUENCIA	%
HIB	9	26%
AGC	7	21%
AGN	3	9%
AGP	2	6%
AGI	6	18%
SGC	3	9%
SGD	1	3%
SIGE	2	6%
SAP	0	0%
OTRO	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 37: Tipos de software empleados**





Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

Los software más utilizados por las PYMEs para el apoyo de los sistemas de información son herramientas informáticas básicas con el 26%, 21% emplea aplicaciones para la gestión contable, 18% aplicaciones para la gestión de inventarios, 9% aplicaciones para la gestión de la nómina, 9% utiliza software para la gestión de clientes, 6% aplicaciones para la gestión de la producción, 6% utiliza software integral para la gestión empresarial, 3% utiliza software para la gestión documental, y 3% emplean otro tipo de software.

Todas las PYMEs utilizan algún tipo de software para desarrollar sus operaciones, pero lo que se debe considerar es la calidad del software y la utilidad que se le a este, ya que antes de adoptar una tecnología las empresas deberían realizar un análisis minucioso de los costos para introducir una determinada tecnología en la organización y los beneficios que se esperan obtener con su uso. Si los beneficios son mayores entonces se procede a su implementación.

Dado que en la mayoría de organizaciones hace falta el conocimiento interno necesario para realizar un análisis apropiado de costo beneficio. Generalmente buscan información en fuentes externas poco confiables como son sus proveedores, analistas del sector, y de experiencias anteriores quienes hablaran a favor de sus propios intereses.

Existen sistemas que engloban la información a nivel empresarial, entre estos se puede hablar del ERP; los sistemas de planeación empresariales (ERP) son sistemas de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de

gestión asociadas con los aspectos operativos o productivos de la empresa. Se caracteriza por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación como son: el manejo de la producción, logística, distribución, envíos, facturas, contabilidad, gestión de proyectos, sistema de información geográfica, inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc. El ERP integra todo lo necesario para el funcionamiento de los procesos de negocio en la organización de tal manera que los gerentes y socios tengan la información del desarrollo de sus negocios en cualquier momento con indicadores confiables y precisos. Las PYMEs no se encuentran preparadas para su uso, pues el costo de un sistema de estas características está fuera de su alcance y también la disponibilidad de personal capacitado para su uso y explotación.

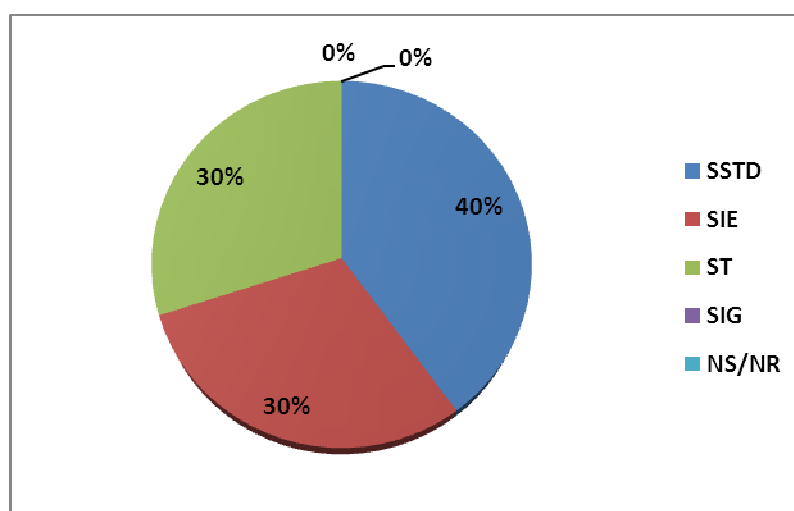
**Pregunta 7.2** *¿En qué nivel de desarrollo en sistemas de información se encuentra su empresa respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa?*  
(Respuesta única)

- **SSTD Sistema de Soporte a la toma de Decisiones.** Tienen como finalidad apoyar a la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión. Por ejemplo: árboles de decisión, análisis de alternativas. \_\_\_\_\_
- **SIE Sistemas de Información Estratégicos.** Su función principal no es apoyar la automatización de los procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones, son desarrollados para uso interno, para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso apoyando al nivel alto de la organización. \_\_\_\_\_
- **ST Sistemas Transaccionales.** Aplicativos o software que automatizan tareas operativas. Tienen la propiedad de ser recolectores de información. Por ejemplo: software básico contable, de nóminas, aplicativos sencillos. \_\_\_\_\_
- **SIG Sistemas de Información Geográfica.** Uso de software para la localización de productos, mercancías, recurso humano y clientes, en planos o mapas geográficos (SIG) \_\_\_\_
- **NS/NR No sabe, no responde**

**Cuadro No. 52: Nivel de desarrollo en sistemas de información**

USO DEL SOFTWARE	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
SSTD	4	40%
SIE	3	30%
ST	3	30%
SIG	0	0%
NS/NR	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 38: Nivel de desarrollo en sistemas de información**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

En las PYMEs, el nivel desarrollo de los sistemas de información como apoyo a gestión administrativa, es el 40% para los sistemas de soporte a la toma de decisiones, el 30% para los sistemas de información estratégicos, y el 30% para sistemas transaccionales, los sistemas de información geográfica, no han sido tomados en cuenta por ninguno de los empresarios encuestados.

Los sistemas de información son herramientas estratégicas que proporcionan a la gerencia información fiable y actualizada; para que esta tome decisiones apropiadas y oportunas a través del análisis constante de la información.

**Pregunta 7.3** *Indique el medio a través del cual sus empleados acceden más a Internet.*

*(Respuesta única)*

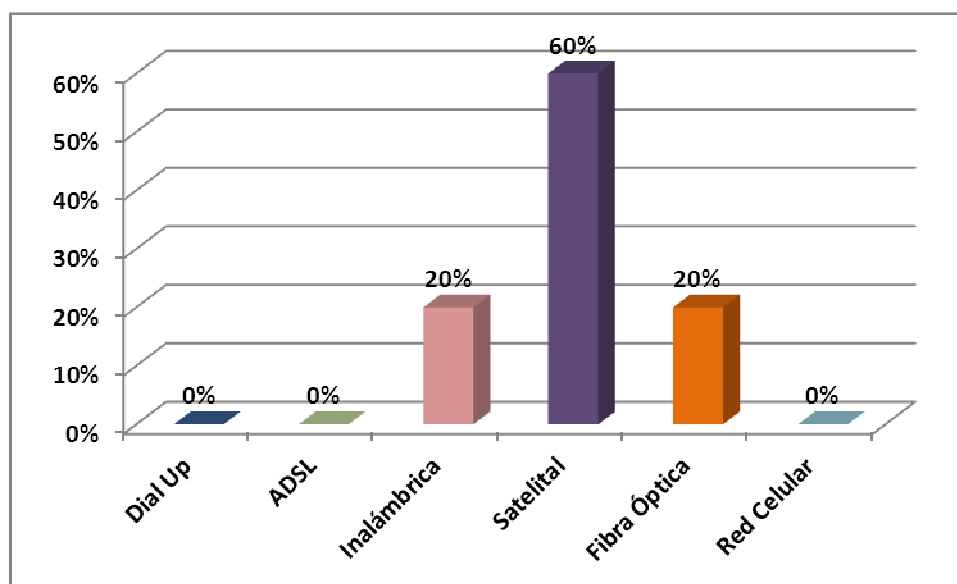
- *Dial Up (Línea de teléfono ocupándola) \_\_\_\_\_*
- *ADSL (Línea de teléfono sin ocupar el tono) \_\_\_\_\_*
- *Inalámbrica (Wi Fi) \_\_\_\_\_*
- *Satelital \_\_\_\_\_*
- *Fibra Óptica \_\_\_\_\_*
- *Por red Celular (Standard, EDGE de 3G, GSM) \_\_\_\_\_*

**Cuadro No. 53: Medio de acceso a internet**

ACCESO A INTERNET	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
Dial Up	0	0%
ADSL	0	0%
Inalámbrica	2	20%
Satelital	6	60%
Fibra Óptica	2	20%
Red Celular	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 39: Medio de acceso a internet**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

El 60% de las PYMEs accede a internet con el medio satelital, el 20% accede mediante conexión inalámbrica, y el 20% accede mediante fibra óptica. Ninguna de las empresas estudiadas conectó con dial up, ADSL, ni red celular.

## **5. GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO**

### **5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO**

Para alcanzar el cumplimiento de objetivos y metas en las empresas de manera efectiva es importante que se consiga concertar los objetivos de las personas con los objetivos de las organizaciones, así como también conseguir el apoyo entre todos los colaboradores para formar un gran equipo y a la vez, satisfacer sus necesidades individuales.

Por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas, se incentiva a un cambio en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible. *“Las organizaciones constituyen la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”.* (SHEIN, E. H. Y BENNIS; 1995)

Para conocer lo que sucede en las PYMEs respecto a la calidad de empleo, se analizan las preguntas 3.1 a la 3.7 y 2.6 de la encuesta.

**Pregunta 3.1** *¿Cuál es el último grado de formación académica aprobado del gerente de la empresa?*  
(Respuesta única)

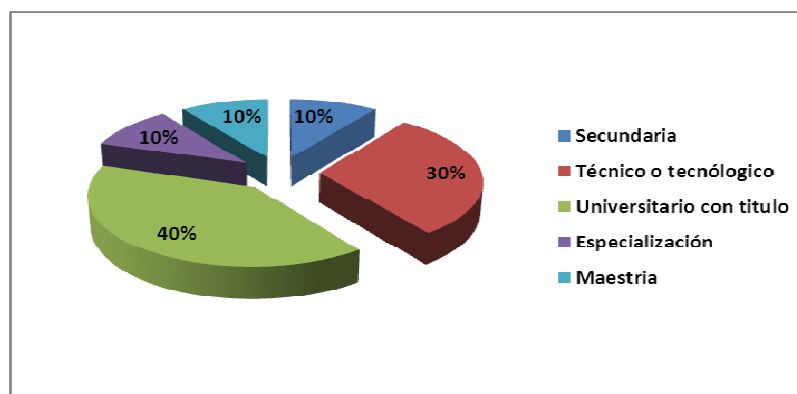
- Ninguno \_\_\_\_
- Primaria \_\_\_\_
- Secundaria \_\_\_\_
- Técnico o tecnológico \_\_\_\_
- Universitario sin título \_\_\_\_
- Universitario con título \_\_\_\_
- Especialización \_\_\_\_
- Maestría \_\_\_\_
- Doctorado \_\_\_\_

**Cuadro No. 54: Grado de formación académica del gerente**

GRADO DE FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
Secundaria	1	10%
Técnico o tecnológico	3	30%
Universitario con título	4	40%
Especialización	1	10%
Maestría	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Grafico No. 40: Grado de formación académica del gerente**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El grado de formación de los gerentes en las PYMEs es de, 40% universitario con título, 30% técnico o tecnológico, 10% afirma haber obtenido una maestría, 10% especialización después de la universidad y 10% formación secundaria.

La administración habilidosa dentro de las organizaciones es la competencia en administración de la gente que conforma las organizaciones, por lo que si las organizaciones buscan tener éxito. Deben contar con directivos hábiles y competentes.

La habilidad de los directivos para manejar efectivamente a su personal, es un factor importante para alcanzar el éxito; ya que el grado de compromiso de los directivos por demostrar que poseen y usan la competencia personal en actividades directivas puede ser una estrategia vital.

Estos tiempos competitivos demandan de profesionales de la administración, es decir, los gerentes que dirigen de las empresas, con capacidad de prever, analizar, reaccionar y resolver situaciones o problemas. Centrándose en lo que hacen, siendo oportunos y diligentes en sus reacciones y flexibles, cambiando su direccionamiento según sea necesario para garantizar el éxito a la empresa.

**Pregunta 3.2** *Relacione el total de personas que ocupó el año anterior:*

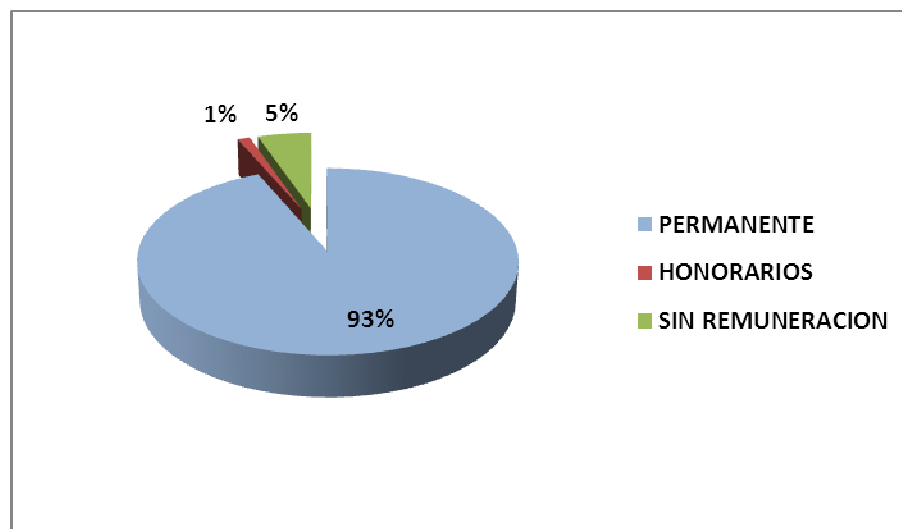
- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| a. Personal sin remuneración     | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| b. Personal permanente           | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| c. Personal temporal (pasantías) | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |



**Cuadro No. 55: Personal año anterior**

PERSONAL	DESCRIPCIÓN		
	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
PERMANENTE	230	93%	23
HONORARIOS	3	1%	0,3
SIN REMUNERACION	13	5%	1,3
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>	<b>24,6</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 41: Personal año anterior**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

En las PYMEs el 93% del personal es permanente, 5% del personal es temporal de pasantías, y 1% está trabajando por honorarios. En promedio las PYMEs ocuparon 23 personas como personal permanente, 0,3 personas por honorarios, y 1,3 personas sin remuneración.

Como se puede observar la mayoría del personal es permanente con un 93%, en especial el personal operativo y el administrativo, lo demuestra la importancia de estas empresas en la generación de empleo, la estabilidad laboral les da un sentido de

pertenencia a los trabajadores e incentiva un mejor desempeño laboral, además de impulsar la economía tanto en niveles de consumo como de producción.

Las PYMEs son el segmento que mayor cantidad de empleos generan, ya que utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes empresas, es por ello que existe un contexto nacional e internacional favorable, ya que es muy probable que la generación de empleo crezca a través de las PYMEs. Por lo que el gobierno debe apoyar las acciones y medidas dentro de la economía sostenible para impulsar el desarrollo de las PYMEs. De esta forma, la pobreza y el desempleo podrán verse fuertemente reducidos.

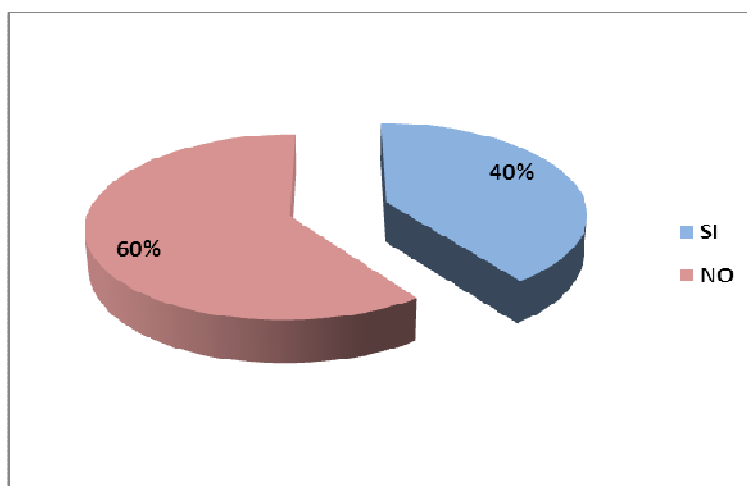
**Pregunta 3.3** *¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?*  
(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 56: Personal bilingüe**

OPCIONES	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 42: Personal bilingüe**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El 40% de las PYMEs cuentan con personal bilingüe, mientras que el 60% no cuentan este personal.

En un mundo globalizado de cambios constantes, en la que las distancias se han acortado, los cambios tecnológicos evolucionan cada día, se observa dentro de estos procesos constantes que las comunicaciones representan un acceso al mundo de los negocios y de las transacciones comerciales entre países. Los grandes adelantos en la tecnología, han hecho que los países tengan que abrir sus fronteras al intercambio global, dando como consecuencia que ese aislamiento cultural se diversifique, siendo uno de ellos las comunicaciones verbales.

El proceso de globalización presenta retos para las PYMEs, y sus dirigentes deben estar preparados, ya que el conocimiento de más de un idioma es una competencia necesaria que debe tener un gerente para establecer relaciones comerciales con el exterior.

**Pregunta 3.4** ¿La empresa desarrolló alguna actividad de capacitación para sus empleados en el último año?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

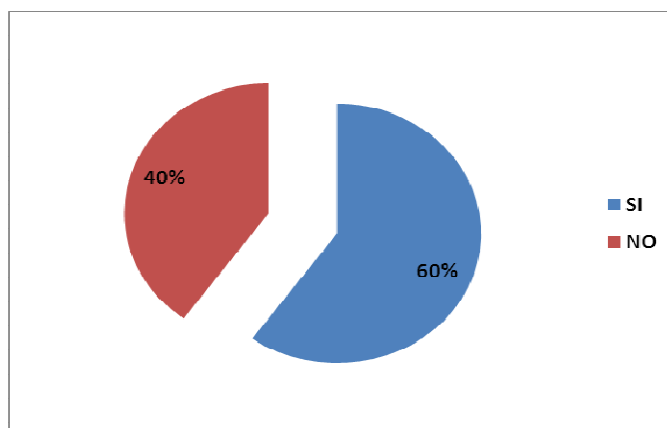
**Cuadro No. 57: Actividades de capacitación último año**

OPCIONES	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Grafico No. 43: Actividades de capacitación último año**



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

El 60% de las PYMEs desarrollo alguna actividad de capacitación para sus empleados, y el 40% restante no realizó ninguna actividad de capacitación el último año.

La mayoría de la PYMEs capacitó al recurso humano en el último año, lo cual es importante para el desarrollo de las habilidades, y aptitudes necesarias para ser lo

más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve; se integren al proceso productivo de forma eficaz y se acoplen a los cambios del entorno.

A pesar de esto un porcentaje significativo de las PYMEs no le presta la debida atención a la capacitación de sus empleados. Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, que una organización es el reflejo de sus miembros.

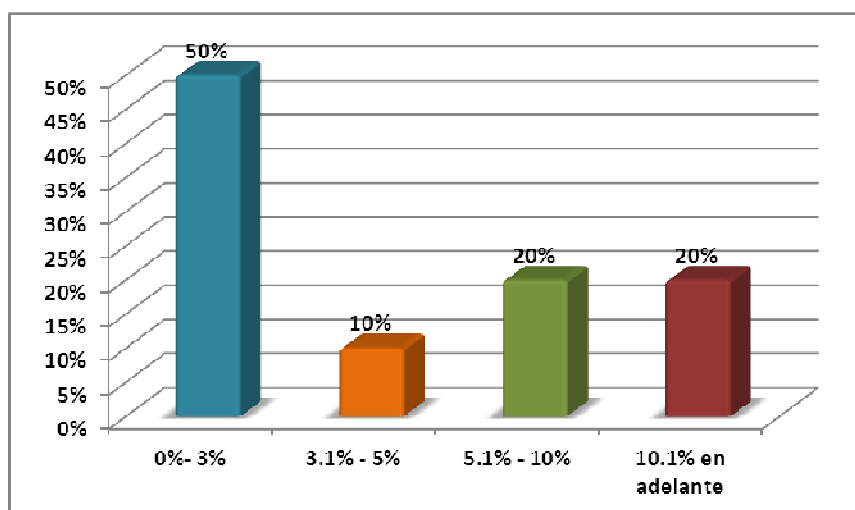
**Pregunta 3.5** *¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto del último año lo invirtió en la formación del personal? \_\_ %*

**Cuadro No. 58: Inversión en capacitación**

Inversión	No. Cías.	%	Promedio
0% - 3%	5	50%	
3.1% - 5%	1	10%	
5.1% - 10%	2	20%	
10.1% en adelante	2	20%	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>4,70%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No.44: Inversión en capacitación**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El 50% de las PYMEs invirtieron hasta 3% del presupuesto en la formación del personal, 20% invirtió 10,1% en adelante del presupuesto, 20% invirtió 5,1% a 10% del presupuesto, y 10% invirtió de 3,1% a 5% del presupuesto. Si vemos en conjunto el presupuesto promedio asignado a la capacitación alcanza el 4,7%.

Se puede evidenciar que la mayoría de los empresarios del sector empiezan a comprender que la capacitación es una herramienta que les ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo en sus empresas, proporcionando a sus empleados la oportunidad de adquirir conocimiento y habilidades que aumentaran sus competencias, y se desenvolverán mejor en sus puestos de trabajo; lo cual la convierte en una importante herramienta motivadora que ayudara a alcanzar los objetivos de la organización.

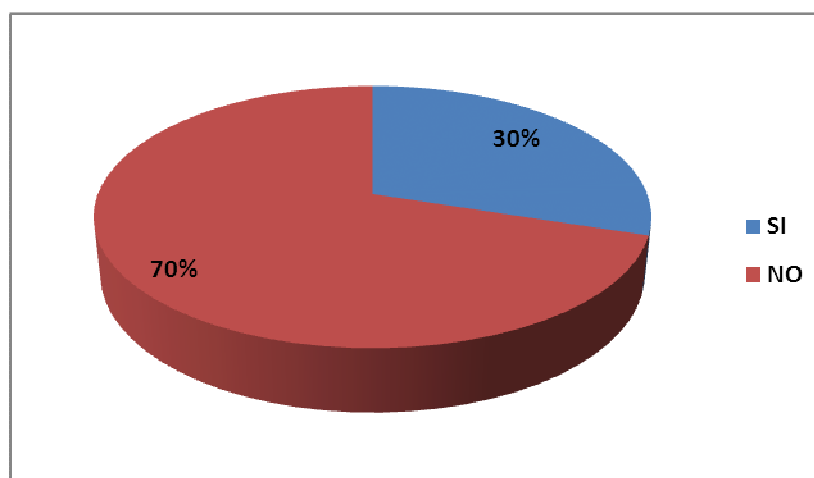
**Pregunta 3.6** *¿La empresa posee un plan de formación para sus empleados?*  
(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

**Cuadro No. 59: Plan de formación empleados**

PLAN DE FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico N. 45: Plan de formación empleados**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

El 30% de las PYMEs encuestadas cuentan con un plan de formación para sus empleados, mientras el 60% no posee dicho plan.

El plan de formación es un conjunto coherente y ordena de acciones formativas, concretado en un periodo de tiempo determinado, y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

El plan de formación constituye una herramienta con un enorme potencial. Con ello no sólo se consigue mejorar de manera directa el desarrollo y las funciones laborales, sino que, de igual manera, se consigue la mejora en situaciones o cuestiones de gran trascendencia en la empresa como la integración de nuevo personal, el fomento de la comunicación interna entre los distintos departamentos, la potenciación del trabajo en equipo, potenciar una mejor imagen de la empresa hacia el exterior y hacia su personal, y favorecer la implantación y transición de cambios organizativos que faciliten la adaptación de los elementos humanos productivos a los cambios del entorno económico y empresarial.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> BLOOM, B.: **La evaluación del aprendizaje**. Ed. Troquel Evaluación de la gestión formativa. Cables de Comunicación S.A. Dpto. de Estudios y Desarrollo, 2006.

El plan de formación es un medio y no un fin por sí mismo, por lo que debe seguir solo objetivos claramente definidos, antes de tomar acciones formativas.

**Pregunta 3.7** *Califique de 1 a 5 la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, donde 1 es muy poca y 5 bastante. \_\_\_\_*

Para interpretar de mejor manera los puntajes asignados a esta pregunta, se establece la siguiente escala de valores:

1. Poco importante
2. Algo importante
3. Medianamente importante
4. Importante
5. Bastante importante

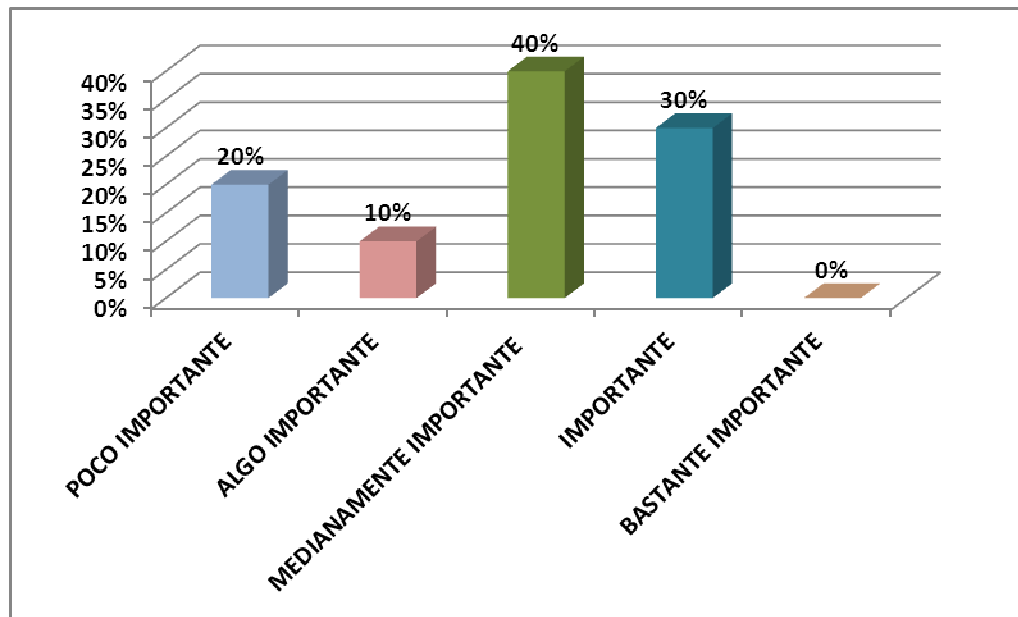
**Cuadro No. 60: Importancia promoción interna**

PROMOCION INTERNA	No. Cías.	PORCENTAJE
POCO IMPORTANTE	2	20%
ALGO IMPORTANTE	1	10%
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	4	40%
IMPORTANTE	3	30%
BASTANTE IMPORTANTE	0	0%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere



**Gráfico No. 46: Importancia promoción interna**

Fuente: Resultados encuesta  
 Elaborado por: Luis Rovere

En las PYMEs la promoción interna es medianamente importante con 40%, para el 30% es importante, para el 20% es poco importante y finalmente para el 10% es algo importante.

Las PYMEs deben dar mayor importancia a la promoción interna; es evidente que es necesario incorporar nuevos recursos, sin embargo hay que saber mantener y desarrollar el talento humano que ya tiene las organizaciones, de lo contrario la misma organización se perjudicará. Ya que en la actualidad la fuga de talento es uno de los principales problemas de las organizaciones, los trabajadores saben lo que quieren a nivel profesional y si las PYMEs no se lo proporcionan, no tendrán problema en buscarlo fuera.

Las organizaciones deben cuidar sus recursos humanos mediante la adaptación a sus necesidades dentro de las posibilidades de cada organización, es importante

dedicarles tiempo y escuchar sus opiniones para que se encuentren cómodos en sus puestos de trabajo. Hay que ayudarles a llegar a donde se lo propongan dentro de la organización, siempre y cuando cumplan con las aptitudes y destrezas necesarias para acceder a esos puestos. Ya que es más conveniente la promoción interna del recurso humano en el cual se invirtió en capacitación y se conoce sus habilidades y destrezas, además mejora el clima laboral y es conocido y confiable; antes que destinar recursos y tiempo a la selección de personal tomando riesgos innecesarios.

De manera que, las PYMEs deben mantener un proceso de promoción interna que permita conocer a los empleados las oportunidades profesionales, que se ofrecen dentro de la organización y poder optar a ellas si es de su interés.

**Pregunta 2.6** *En una escala de 1 a 5, donde 1 significa el mínimo efecto y 5 el máximo efecto, indique qué efecto produce en la calidad de empleo*

- a. **DT** *El desarrollo tecnológico* \_\_\_\_
- b. **SI** *El desarrollo de los sistemas de información* \_\_\_\_
- c. **GO** *La gestión organizativa* \_\_\_\_

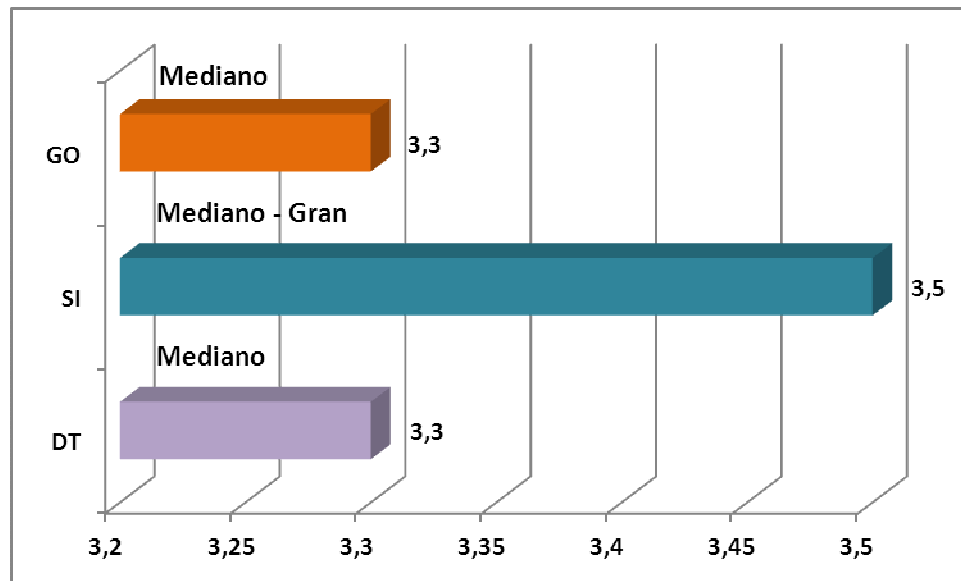
Para una mejor interpretación se usa la siguiente escala de valoración:

- 1. Mínimo efecto
- 2. Algún efecto
- 3. Mediano efecto
- 4. Gran efecto
- 5. Máximo efecto

**Cuadro No. 61: Efectos en la calidad de empleo**

EFECTO CALIDAD EMPLEO	DESCRIPCIÓN	
	Calificación	Promedio/5
<b>DT</b>	33	3,3
<b>SI</b>	35	3,5
<b>GO</b>	33	3,3

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 47: Efecto en la calidad de empleo**

Fuente: Resultados encuesta  
 Elaborado por: Luis Rovere

El desarrollo de los sistemas de información producen mediano efecto, tendiendo a gran efecto (3,5 puntos) en la calidad de empleo de las PYMEs; el desarrollo tecnológico tiene un efecto mediano (3,3 puntos), así como también la gestión organizativa (3,3 puntos). Las tres opciones consultadas tienen un efecto significativo en la calidad de empleo que como se observa por los resultados, no son tenidas en cuenta por la gerencia de las PYMEs.

## 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que tienen en común los integrantes de una empresa y que controlan la manera en que se relacionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y la manera apropiada para alcanzarlos.

*“La sociedad, en general, está demandando a las empresas un comportamiento socialmente responsable en todos los ámbitos, al ser cada vez más consciente de las implicaciones de sus actuaciones. Este mayor compromiso con la sociedad impregna paulatinamente la gestión de las organizaciones empresariales y sociales.”*

(Mercedes Ruiz Lozano; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba INSA-ETEA). Las PYMEs están implicadas en todos los efectos consecuentes de sus actividades comerciales, por lo que deben tomar acciones correctivas y preventivas para minimizar los daños ambientales y social, a la vez que ayudar en acciones sociales les daría una buena imagen ante sus potencias clientes.

Toda organización tiene sus cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da una imagen. Es necesario conocer, compartir y consolidar la cultura de las empresas ya que esta integra los comportamientos hacia las metas comunes, orientando el desarrollo de actividades, elaboración de normas y políticas. La cultura organizacional encauza el funcionamiento global de la estructura de una empresa, señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

Toda empresa debe contar con una buena cultura organizacional de tal forma que su recurso humano se identifique con ella y les recuerde lo importante que es mantener un buen comportamiento organizacional para conseguir los resultados deseados.

Todo lo referente a la cultura organizacional se analiza desde la pregunta 3.8 a la 3.10.

**Pregunta 3.8** Califique de 1 a 5, la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua \_\_\_\_\_

Para una mejor interpretación de las calificaciones obtenidas de 1 a 5, se establece la siguiente escala de valores:

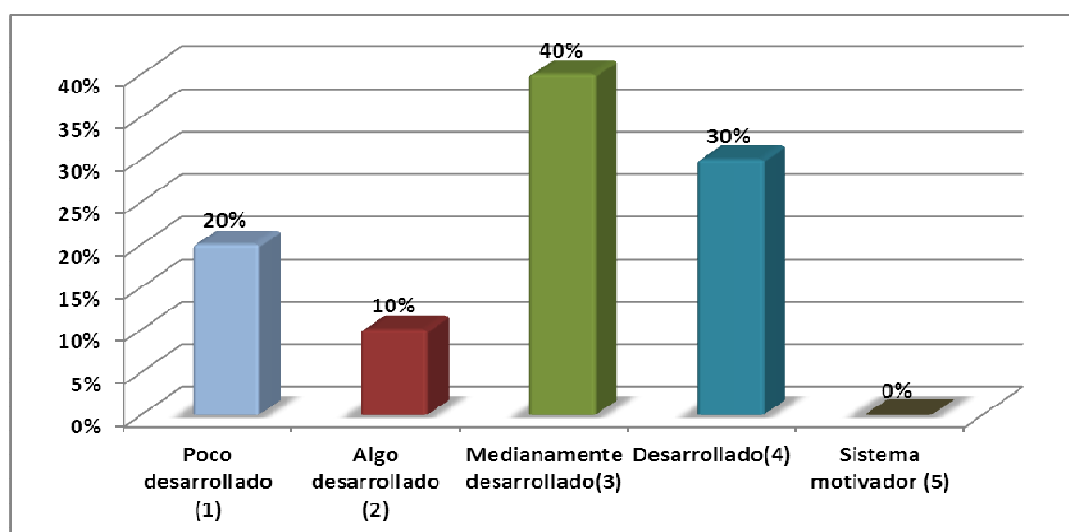
1. Poco desarrollado
2. Algo desarrollado
3. Medianamente desarrollado
4. Desarrollado
5. Sistema motivador

**Cuadro No. 62: Enfoque sistema de incentivos**

Sistema de incentivos	No. Cías	%	PUNTAJE TOTAL	PROMEDIO
Poco desarrollado (1)	2	20%	2	
Algo desarrollado (2)	1	10%	2	
Medianamente desarrollado(3)	4	40%	12	
Desarrollado(4)	3	30%	12	
Sistema motivador (5)	0	0%	0	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>2,8</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 48: Enfoque sistema de incentivos**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El 40% de las PYMEs considera que el sistema de incentivos y recompensas esta medianamente desarrollado, 30% considera que esta desarrollado, 20% que esta poco desarrollado y 10% algo desarrollado. Se puede observar que en promedio las PYMEs consideran que el sistema de incentivos y recompensas para empleados es un sistema medianamente desarrollado con puntaje de 2,8/5.

Los sistemas de incentivos y recompensas son una parte esencial de todo diseño organizativo, se trata de una política de recursos humanos potente cuando esta ajusta al entorno de la organización y su objetivo es retribuir a los individuos por su aportación a la organización.

Es necesario para las PYMEs reconocer el esfuerzo que el personal realiza para llevar a cabo las actividades que le corresponden, estableciendo un sistema de incentivos y recompensas con un enfoque de calidad, reconociendo el esfuerzo, los resultados, y darle un sentido de pertenencia dentro de la organización, a la vez que se incentiva el rendimiento del individuo. Por lo que es necesario evaluar la actuación de los colaboradores en sus puestos de trabajo a través de la evaluación del desempeño con indicadores objetivos del cumplimiento de metas de responsabilidad individual o colectiva.

**Pregunta 3.9** *Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Indique de 1 a 5 ( 1=menor , 5=mayor ), la preocupación de su organización para mejorar el entorno laboral sobre los siguientes aspectos:*

- a. **TDCPD** *Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado \_\_\_\_\_*

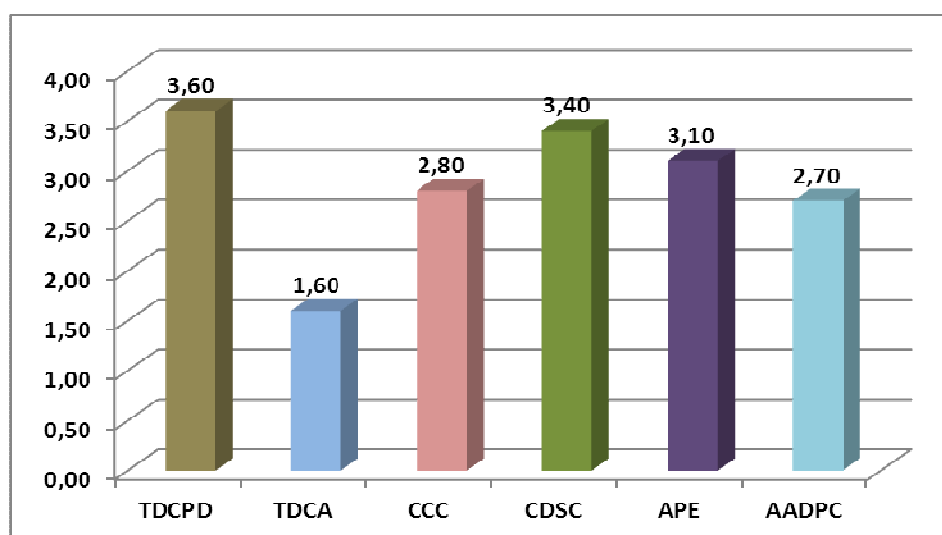
- b. **TDCA** Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo \_\_\_\_\_
- c. **CCC** Constitución de círculos de calidad \_\_\_\_\_
- d. **CDSC** Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos \_\_\_\_\_
- e. **APE** Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal \_\_\_\_\_
- f. **AADPC** Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 63 Programas para mejorar el entorno laboral**

ASPECTOS A MEJORAR	DESCRIPCIÓN	
	TOTAL	PROMEDIO
<b>TDCPD</b>	36	3,6
<b>TDCA</b>	16	1,6
<b>CCC</b>	28	2,8
<b>CDSC</b>	34	3,4
<b>APE</b>	31	3,1
<b>AADPC</b>	27	2,7

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 49: Programas para mejorar el entorno laboral**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

La mayor preocupación de las PYMEs para mejorar el entorno laboral se encuentra en la participación activa de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado (TDCPD 3,6 puntos), en segundo lugar se encuentra la creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación idóneos (CDSC 3,4 puntos), en tercer lugar está la asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal (APE 3,1 puntos), seguida por la constitución de círculos de calidad (CCC 2,8 puntos), aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo (AADPC 2,7 puntos), y participación activa de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo (TDCA 1,6 puntos).

La participación activa voz y voto en la toma de decisiones de carácter administrativo es el aspecto de menor importancia para las PYMEs, mientras que le dan mayor importancia a la participación activa voz y voto de los empleados en la toma de decisiones sobre el puesto desempeñado. Esto demuestra una estructura vertical en el manejo de las empresas, en lo que referente a decisiones administrativas, donde se le da mayor importancia al cumplimiento de objetivos, que al desarrollo de un adecuado clima laboral. Por otra parte es importante que se considere la opinión y las ideas de los colaboradores motivándolos a tomar decisiones que mejoraran el desarrollo de sus actividades en sus puestos de trabajo, generando mayor productividad y por lo tanto mayor rentabilidad.

**Pregunta 3.10** *Valore del 1 al 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) si la empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias \_\_\_\_\_*

Para la interpretación de resultados se ha planteado la siguiente escala de valores:



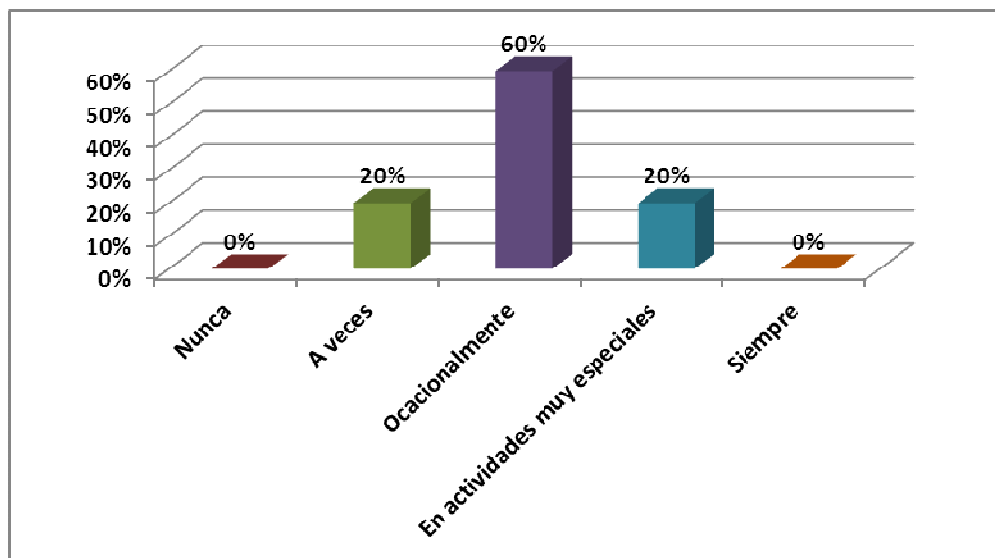
1. Nunca
2. A veces
3. Ocasionalmente
4. En actividades muy especiales
5. Siempre

**Cuadro No. 64: Actividades sociales**

Actividades Sociales	No. Cías	%	PUNTAJE TOTAL	PROMEDIO
Nunca	0	0%	0	
A veces	2	20%	4	
Ocasionalmente	6	60%	18	
En actividades muy especiales	2	20%	8	
Siempre	0	0%	0	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>3</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 50: Actividades sociales**



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El 60% de las PYMEs realiza actividades sociales ocasionalmente, 20% en actividades muy especiales, y 20% a veces. En las PYMEs el desarrollo de las actividades destinadas a integrar a los trabajadores y sus familias a la organización y

crear un sentido de pertenencia para los trabajadores, se ven descuidadas ya que estas actividades se realizan “ocasionalmente” con un valor promedio de 3.

El desarrollo de actividades sociales en las que participen la familia de los trabajadores les dará una motivación adicional, ya que sentirán que son parte de la organización y estarán contentos de que esta se preocupe por su familia. De esta forma la organización se beneficiara al contar con empleados motivados, que busquen alcanzar los objetivos de la organización como si fuesen propios. El desarrollar actividades recreativas proporcionara a los empleados de descanso, recreación, diversión, e higiene mental, de esta forma empleados se sentirán motivados y comprometidos con la organización, incrementando así los niveles de productividad.

### **5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos altamente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización en un determinado tiempo. Y nace de la necesidad de personal en un puesto que se encuentra vacante y cuyo espacio hay que llenar o bien que ha creado para superar una falla dentro el sistema organizativo o para mejora el desenvolvimiento de la organización. Básicamente es un sistema de información en el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que la empresa desea llenar. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Una vez que se dispone del grupo de solicitantes obtenido a través del proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esto añade una serie de pasos que agregan complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso de selección inicia una vez que se reciben las solicitudes de empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los participantes.

El reclutamiento y selección de personal son dos fases del mismo proceso que es la consecución de recursos humanos capacitados para satisfacer las necesidades de la organización, e incluyen actividades como la contratación y la colocación, así como también se encarga en ocasiones de traslados, ascensos y despidos de personal.

Para seleccionar a la persona adecuada para una determinada organización es necesario tener un conocimiento claro acerca de las condiciones integrales del cargo y de la persona que lo va a ocupar. Esto es: actividades del cargo, comportamientos humanos, herramientas que se van a utilizar, contexto del puesto y requisitos de personalidad.<sup>22</sup>

La evaluación del desempeño constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la forma en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual, identificando las necesidades de capacitación para decidir qué acciones se deben aplicar.

Los fundamentos de la evaluación de desempeño son:

---

<sup>22</sup> Chiavenato, I. (2002): Gestión Del Talento Humano. Ed. Pretice Hall, Bogotá

1. Permitir condiciones de medición del potencial en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte los objetivos empresariales, y, por la otra, los objetivos individuales.

Los programas de evaluación tienen ciertas desventajas como: la complejidad de su elaboración e implementación que exigen un planteamiento muy cuidadoso y demorado, es un método bastante comparativo y discriminativo para los empleados al lanzar resultados globales. Por lo que, el beneficio a la organización dependerá mucho de la selección del sistema y su proceso, que deben ser cuidadosamente analizados por la gerencia.

Estos aspectos son analizados en las preguntas 3.11 a la 3.14.

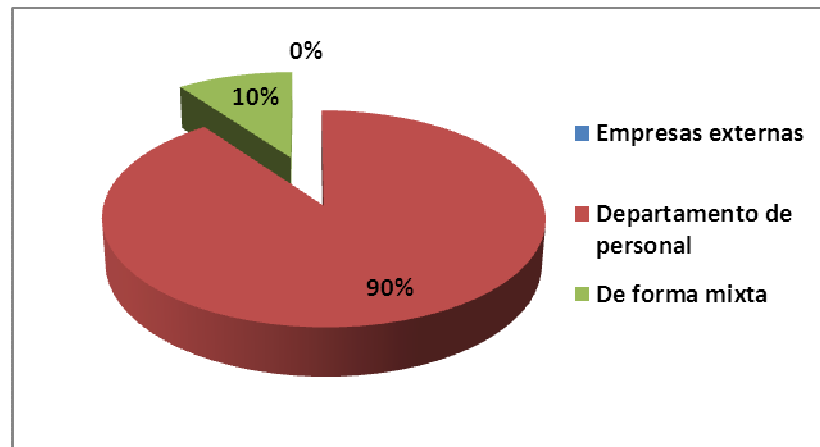
**Pregunta 3.11** *Los procesos de selección del Talento Humano de su empresa son llevados a cabo por:*  
(Respuesta única)

- *Empresas externas (Outsourcing)* \_\_\_\_\_
- *Empresas internas (Departamento de personal)* \_\_\_\_\_
- *De forma mixta* \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 65: Procesos de selección de talento humano**

SELECCIÓN PERSONAL	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
Empresas externas	0	0%
Departamento de personal	9	90%
De forma mixta	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 51: Procesos de selección de talento humano**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El 90% de las PYMEs hace la selección internamente, y el 10% de forma mixta.

Es evidente que las PYMEs realizan la selección del personal de manera interna, por lo que el éxito de la selección depende en gran medida de la capacidad de la gerencia para obtener personal idóneo que satisfaga las necesidades y requerimientos de la empresa.

Existen dos fuentes de reclutamiento en las cuales se podría encontrar al recurso humano: la fuente interna y la externa.

Se considera interna cuando al presentarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso.

Esta fuente resulta más económica para la empresa pues se evitan gastos de publicidad, honorarios a las empresas de reclutamiento, y diversos costos que implican la integración de un nuevo empleado. Además el proceso de selección se agiliza al evitar demoras que se dan con el reclutamiento externo como: la espera de los candidatos y demora natural del proceso de admisión.

La organización invierte en sus empleados desde el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de habilidades, por lo tanto el reclutamiento interno hace que esta inversión se justifique.

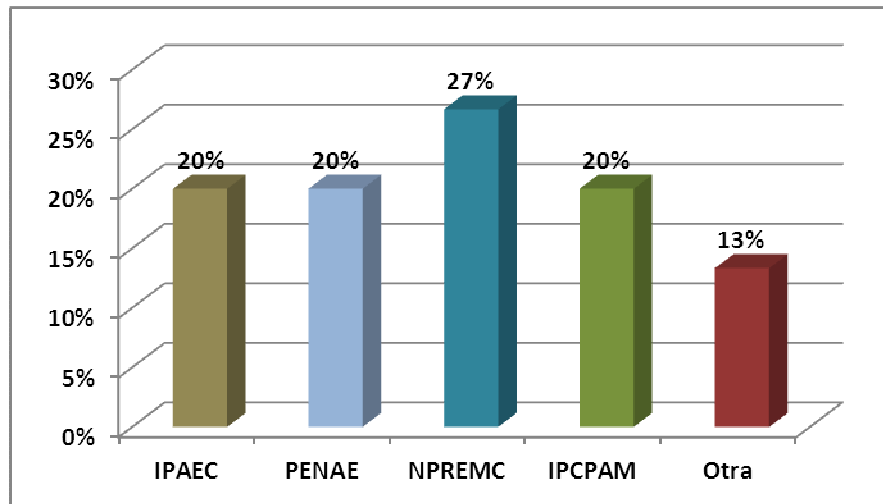
**Pregunta 3.12** *¿Cuáles de las siguientes opciones describe mejor las dificultades que tiene su empresa para tener más profesionales calificados y de alto potencial? (Respuesta múltiple)*

- **IPAEC** Incapacidad para atraer empleados capacitados \_\_\_\_\_
- **PENAE** El perfil de los empleados no está alineado con la empresa \_\_\_\_\_
- **NPREMC** No pueden retener a los empleados mejor calificados \_\_\_\_\_
- **IPCPAM** Inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada \_\_\_\_\_
- **Otra** \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 66: Dificultad para atraer profesionales calificados**

OPCIONES	DESCRIPCIÓN	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IPAEC	3	20%
PENAE	3	20%
NPREMC	4	27%
IPCPAM	3	20%
Otra	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 52: Dificultad para atraer profesionales calificados**

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

Las dificultades que tienen las PYMEs para tener profesionales calificados y de alto potencial son: en primer lugar con 27% las PYMEs no pueden retener a los empleados mejor calificados, 20% expresa su dificultad: la incapacidad para atraer empleados capacitados, 20% expresa su dificultad: el perfil de los empleados no está alineado con la empresa, 20% expresa su dificultad: inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada, y 13% tiene otros motivos.

Para las PYMEs el acceder al mercado laboral puede ser una limitante para acceder a estos profesionales, puesto que no tienen con los recursos para cubrir las remuneraciones, a parte no cuentan con las condiciones necesarias para mantener a profesionales altamente calificados y de alto potencial como son: tecnologías avanzadas, sistemas de información idóneos, manejo del recurso humano con planes de capacitación y de crecimiento atractivos.

**Pregunta 3.13** *¿Tiene su empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal?*

(Respuesta única)

• Si \_\_\_\_\_

12.1 *¿Con qué frecuencia?* (Respuesta única)

Anual \_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_

• No \_\_\_\_\_

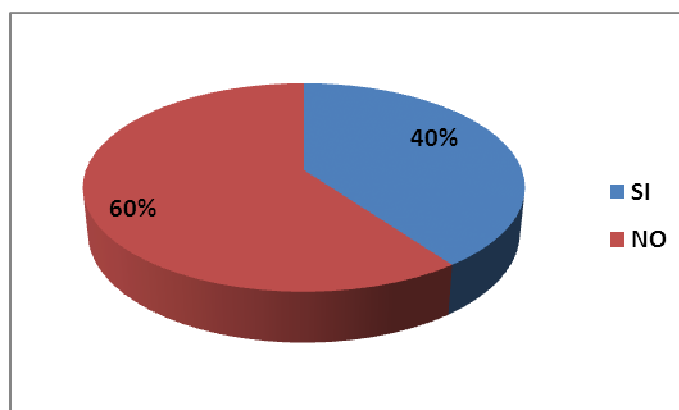
**Cuadro No. 67: Sistema de evaluación de desempeño del personal**

OPCIONES	DESCRIPCIÓN			
	No. Cías.	Porcentaje	Semestral	10%
SI	4	40%	Trimestral	30%
NO	6	60%	Anual	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	No Evalúa	60%

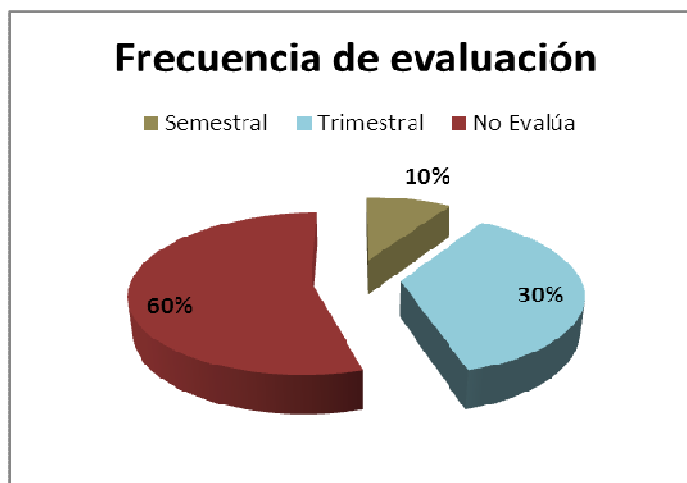
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 53: Sistema de evaluación de personal**







Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

El 40% de las PYMEs tienen un sistema de evaluación de desempeño del personal y lo evalúa; mientras que el 60% no dispone de este sistema, por tanto no evalúa; 30% de los encuestados que lo realizan, lo hacen con una periodicidad trimestral y 10% con una periodicidad semestral.

La mayoría de las PYMEs no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño de personal. Por lo que tampoco conocen las necesidades de capacitación del personal. Es importante para la gestión administrativa conocer los puntos fuertes y débiles del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de una base racional para recompensar el desempeño.

Contar con un sistema de evaluación de desempeño es importante a nivel técnico, ya que se puede determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo, y así elaborar planes de mejora.

Otro aspecto importante de las evaluaciones hacia el empleado, es el fomento de la mejora de resultados. Comunicando a los colaboradores como están desempeñando

sus puestos de trabajo y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades y conocimientos.

**Pregunta 3.14** *¿Cuáles de los siguientes modelos de comportamiento organizacional encaja dentro de su dinámica de gestión?*

*(Respuesta única)*

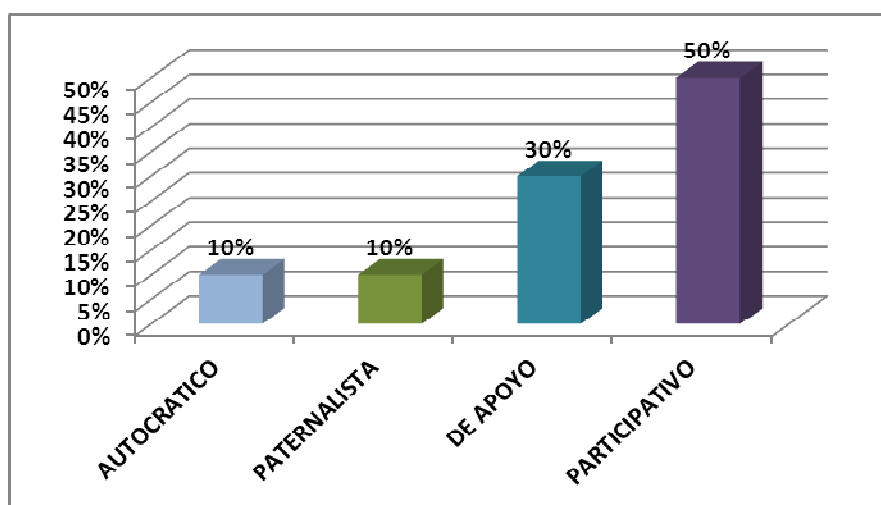
- **Autocrático:** *La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes \_\_\_\_\_*
- **Paternalista o de custodia:** *Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático \_\_\_\_\_*
- **De apoyo:** *A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización \_\_\_\_\_*
- **Participativo:** *La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles \_\_\_\_\_*

**Cuadro No. 68: Modelos de comportamiento organizacional**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
AUTOCRATICO	1	10%
PATERNALISTA	1	10%
DE APOYO	3	30%
PARTICIPATIVO	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 54: Modelos de comportamiento organizacional**

Fuente: Resultados encuesta  
 Elaborado por: Luis Rovere

Los modelos que mejor encajan dentro de la dinámica de gestión de las PYMEs son, en primer lugar el modelo participativo con 50%, en segundo lugar el modelo de apoyo con 30% en tercer lugar el modelo paternalista, y finalmente el modelo autocrático con 10%.

La mayoría de las PYMEs estudiadas 50% (5 de 10 empresas) son participativas, lo que implica que la gerencia reconoce los insatisfacción, inseguridad y frustración que los empleados tienen hacia el modelo autocrático. Este modelo depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y pago de otras prestaciones, no le será posible mantener este modelo. Este enfoque de paternalismo da como resultado la dependencia de los empleados hacia la organización. En lugar de depender del jefe dependen de la organización. Los empleados que laboran en entornos paternalistas tienden a mostrarse satisfechos y leales a sus empresas, debido al trato que reciben. La mayor ventaja de este modelo es que ofrece seguridad y satisfacción a los trabajadores.

Otro grupo significativo de las PYMEs 30% (3 de 10 empresas) se identifica más con el modelo de apoyo, el cual considera que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es el trabajador. El modelo de apoyo se basa en el liderazgo en lugar del poder y dinero, a través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que motiva a los empleados a crecer y mejorar sus capacidades en favor de la organización. En consecuencia la orientación de la organización se enfoca hacia el desempeño laboral de los empleados, en lugar de simplemente ofrecerles prestaciones. La ventaja de este modelo es que los colaboradores tienen una sensación de participación e involucramiento con la organización. El modelo de apoyo parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en especial en su forma de tratar a los demás. Este modelo es eficaz tanto para empleados como para administradores y su aceptación es generalizada.

#### **5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

La salud ocupacional ha tenido un desarrollo histórico a lo largo de los años, logrando un mejor posicionamiento en las empresas durante las últimas décadas, gracias al trabajo integrado que se ha venido dando de sus diferentes áreas. Su objetivo es la promoción y la protección de la salud de los trabajadores y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales causadas por las condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales en el desarrollo de actividades productivas.

Una de las principales preocupaciones de una organización debe ser el control de riesgos que atentan contra la salud de sus colaboradores y contra sus recursos materiales y financieros. Los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad empresarial, incidiendo negativamente en su productividad. La gerencia debe responsabilizarse y poner en práctica las medidas que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa, a la vez que brindan a sus colaboradores un medio laboral seguro.

Según el código de trabajo es obligación del empleador “Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad”<sup>23</sup>

Las PYMEs deben contar con programas de salud ocupacional y seguridad industrial, que cumplan con las normas nacionales vigentes, aseguren las condiciones necesarias de infraestructura en cada puesto de trabajo y que permitan a los trabajadores tener acceso a los servicios de higiene primordiales y médicos esenciales. La función de estos programas de salud ocupacional y seguridad industrial es la mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, haciendo su labor más segura y eficiente, reducir los accidentes, dotar de equipos de protección indispensables al personal y capacitar al personal en procedimientos y hábitos de seguridad.

---

<sup>23</sup> **Código de trabajo (Ecuador)** - Artículo 42, Inciso 2.

**Pregunta 3.15** ¿Actualmente su empresa cuenta con un programa de salud ocupacional y/o de seguridad industrial?  
(Respuesta única)

- Solo de salud ocupacional \_\_\_\_\_
- Solo de seguridad industrial \_\_\_\_\_
- Cuenta con ambos \_\_\_\_\_
- No cuenta con ninguno de los dos programas \_\_\_\_\_

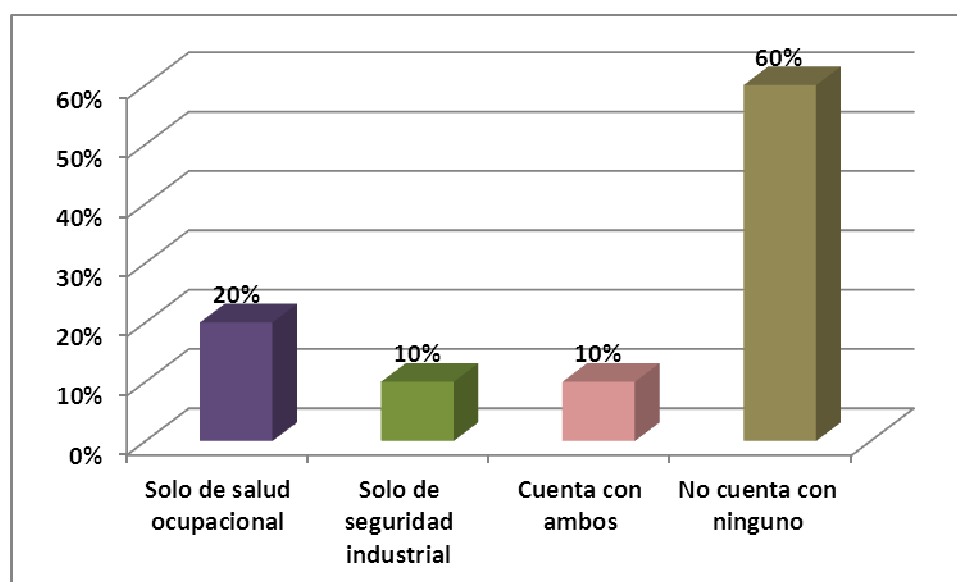
**Cuadro No. 69: Programas de salud**

PROGRAMAS	DESCRIPCIÓN	
	No. Cías.	Porcentaje
Solo de salud ocupacional	2	20%
Solo de seguridad industrial	1	10%
Cuenta con ambos	1	10%
No cuenta con ninguno	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 55: Programas de salud**



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

El 20% de las PYMEs cuenta con programas de salud ocupacional, el 10% de tiene programas de seguridad industrial y tan solo el 10% cuenta con ambos programas, en tanto que el 60% no cuentan con ningún programa.

La mayoría de las PYMEs (60%; 6 de 10 empresas) no cuentan con un programa de salud ocupacional y seguridad industrial, lo cual es preocupante ya que la falta de programas de seguridad aumenta los riesgos de accidentes laborales, así como también de enfermedades profesionales.

El objetivo principal de un programa de salud es proteger al trabajador contra todo daño que pueda originarse con motivo de su trabajo o de las condiciones en que los realiza.

Los elementos básicos de un programa de salud ocupacional incluyen datos generales de la prevención de accidentes, evaluación médica a los empleados, registro de los accidentes e indagación de su origen, y un programa capacitación y educación acerca de las normas para evitar accidentes.

Los aspectos relativos a la justicia, la equidad y la ética son imprescindibles en la gestión de salud y seguridad, y el gerente es la persona responsable de acatar y hacer cumplir las directrices que establece la ley. Según las disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo OIT y las leyes establecidas en el país respecto a la Sistema de Riesgos Profesionales, se ha de elaborar un Programa de

Salud Ocupacional pendiente a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus respectivas ocupaciones.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), poniendo en práctica el Art. 427, dicta el Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo que tiene los siguientes objetivos:<sup>24</sup>

- a) *Prevenir los riesgos laborales, sean éstos provenientes de accidentes del trabajo o de enfermedades profesionales, prescribiendo los sistemas adecuados para ellos.*
- b) *Señalar los actos y condiciones potencialmente peligrosas y las medidas correctivas convenientes.*
- c) *Servir de guía para que los empleadores elaboren para sus respectivas empresas el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene a que están obligados de conformidad con el Art. 430 del Código del Trabajo, y con el Art. 93 del presente Reglamento.*
- d) *Demostrar el beneficio que conllevan las técnicas preventivas para empleadores y trabajadores.*
- e) *Determinar los procedimientos para la comprobación de los actos o condiciones contrarios a la Seguridad e Higiene del Trabajo.*
- f) *Establecer las sanciones por la inobservancia de las disposiciones de este Reglamento y de la Ley Institucional.*

**Pregunta 3.16** *¿Cuáles de las siguientes estadísticas o registros lleva a cabo en su empresa?*

---

<sup>24</sup> Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, **IESS (Ecuador)**, División Riesgos del Trabajo



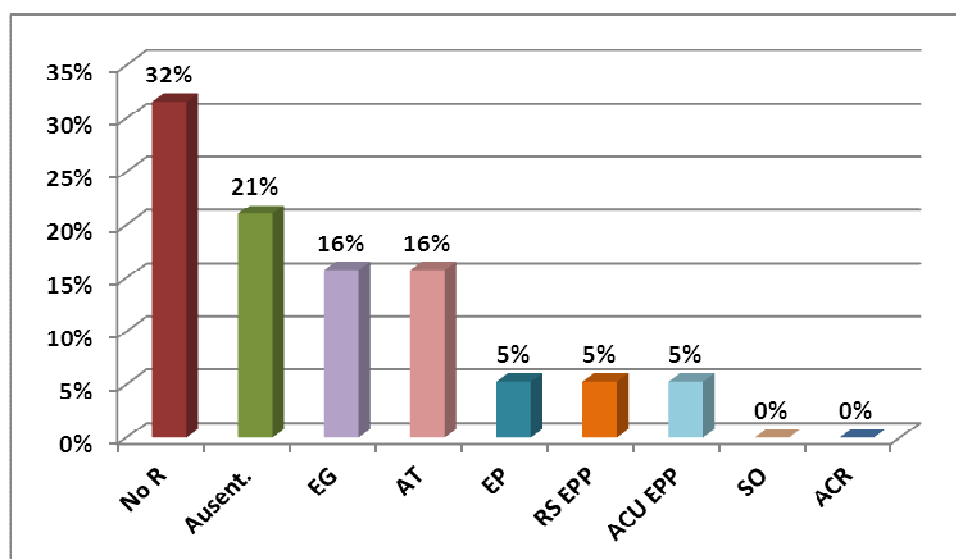
(Respuesta múltiple)

- **EG** De enfermedad general \_\_\_\_\_
- **AT** De accidentes de trabajo \_\_\_\_\_
- **EP** De enfermedad profesional \_\_\_\_\_
- **Ausent.** De ausentismo \_\_\_\_\_ (1)
- **SO** De inducciones en Salud Ocupacional \_\_\_\_\_
- **RS EPP** Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal (EPP) \_\_\_\_\_
- **ACU EPP** Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP \_\_\_\_\_
- **ACR** Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos \_\_\_\_\_
- **No R** No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente mencionados \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 70: Estadísticas y registros**

REGISTROS	DESCRIPCIÓN	
	Frecuencia	Porcentaje
EG	3	16%
AT	3	16%
EP	1	5%
Ausent.	4	21%
SO	0	0%
RS EPP	1	5%
ACU EPP	1	5%
ACR	0	0%
No R	6	32%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Luis Rovere

**Gráfico No. 56: Estadísticas y registros**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Luis Rovere

Respecto a las estadísticas que llevan las PYMEs, el 21% tiene registros de ausentismo, 16% tiene registros de enfermedad general, 16% tiene registros de accidentes de trabajo, 5% tiene registros de enfermedad profesional, 5% llevan registro individual de suministro y reposición de elementos de protección personal, y finalmente 5% lleva registro de la asistencia y la capacitación para el uso de los elementos de protección personal.

Se puede observar que en general las PYMEs no llevan registros, a pesar de que el Ministerio de Trabajo establece que se deben llevar estadísticas de composición laboral, horarios de trabajo y número de accidentes y enfermedades profesionales; así también el Ministerio de Salud Pública pide realizar estudios epidemiológicos, referentes a enfermedades profesionales.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> **Registro Oficial**, Decreto Ejecutivo 2393 (Gobierno del Ecuador)

Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo influyen directamente en la productividad de las organizaciones, amenazando su solidez y permanencia en el mercado, pudiendo tener consecuencias graves en los ámbitos laboral, familiar y social.

Las empresas líderes a nivel mundial, cada vez son más conscientes de la importancia de una estrategia de recursos humanos eficaz y eficiente. Las empresas adoptan diversas culturas de trabajo, pero todas coinciden en que las buenas estrategias de recursos humanos, a pesar de los costos, dificultad implementación y mantenimiento deben ejecutarse. El compromiso de crear un ambiente de respeto y colaboración mutua, y una calidad de vida digna en el trabajo empieza con la decisión gerencial de diseñar puestos de trabajo adecuados que brinden la seguridad que el empleado necesita y aprovechen las capacidades físicas y mentales del mismo. Muy aparte de la estrategia que se utilice la gestión de recursos humanos se complementa de la planeación estratégica, el clima organizacional, la gestión de calidad, las configuraciones organizativas, la gestión de recursos comerciales y financieros, sumando a la gestión tecnológica y sistemas de información.

**6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL CIIU 1721:  
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS  
TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.**

A continuación se presentan las conclusiones más relevantes de la investigación realizada con sus respectivas recomendaciones para el subsector D1721: Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles excepto prendas de vestir.

## **6.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

- En lo referente a la planeación estratégica se observa que el porcentaje de empresas que tienen un plan estratégico claramente definido es apenas del 10% y es desconocido dentro de la organización, la participación de los miembros de la organización en la planificación es escasa ya que en el 50% de los casos solo participa la gerencia; 70% no posee un plan estratégico y 20% lo tiene en proceso de construcción.
- El 80% de las PYMEs no utilizan herramientas para la evaluación sistemática del plan estratégico y de las metas allí establecidas. Apenas el 20% del total de las empresas planifica a largo plazo.
- Las PYMEs no cuentan con presupuestos para planificación ni profesionales expertos en el tema.

## **RECOMENDACIONES**

- El primer avance hacia la planificación es el cambio en la mentalidad de la gerencia enfocándose en los resultados de mediano y largo plazo que se pueden obtener al establecer una planificación interna como externa en lugar de basar su razonamiento en los costos que esto incurre.
- Las empresas deben elaborar un plan estratégico en donde se indique claramente la visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones; que cuente

con la participación, el consenso y protagonismo de los trabajadores que integran la organización aprovechando los recursos existentes; el plan estratégico proporciona una base firme para el control de la gestión, contribuye a actividades ordenadas y con propósito, todos los esfuerzos se enfocan en los resultados deseados, ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se puedan presentar, se puede evaluar nuevos mercados para una posible participación en ellos, se obtiene una identificación constructiva de los distintos problemas y diversas potencialidades de la organización en general, y dirige la atención hacia los objetivos de la organización.

- El empresario de las PYMEs debe hacer uso de las instituciones que apoyan la gestión empresarial como: los gremios, ministerios, universidades y fundaciones, entre otras; que pueden orientar, capacitar y si es el caso implementar un sistema de planificación estratégica de bajo costo, aumentando las opciones de las empresas para estos emprendimientos.
- El capital humano es el componente fundamental en una empresa por lo que compartir valores y darles una visión común les permitirá desenvolverse de mejor manera y ayudar a conseguir las metas establecidas por la empresa.

### **ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

- El 60% se inclina por la innovación y creatividad como la opción que expresa de mejor manera la actitud y valores centrales de la empresa; 40% considera la flexibilidad frente al cambio como la alternativa que los identifica.

- En las PYMEs el éxito profesional es el objetivo de mayor importancia; es decir, las capacidades y habilidades profesionales para desempeñar sus funciones. En contraste la opción de integración social no fue tomada en cuenta; carecen de sentido social; esto demuestra que las PYMEs del subsector D1721 no están conscientes de la importancia de la responsabilidad social empresarial como factor de competitividad.
- En cuanto al clima organizacional en las PYMEs se lo considera normal, existe una buena relación entre los empleados, lo cual permite un ambiente adecuado para el correcto desarrollo de las actividades empresariales e interacción de los miembros de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

- Las empresas deben equilibrar sus esfuerzos para obtener ganancias con su función social, incluyendo entre sus objetivos el beneficio de las personas y de la sociedad en general, buscando un equilibrio económico, social y medioambiental de forma sostenida.
- Las PYMEs deben ejercer la responsabilidad social empresarial en la acción a favor del bienestar común, reforzando las bases productivas de la sociedad, en una ciudad como Quito, con tantos desafíos sociales abiertos.
- Las PYMEs deben brindar apoyo a la comunidad y a los grupos de interés con los cuales se relaciona directa o indirectamente, a través acciones conjuntas de

las PYMEs del subsector que permitan eliminar materiales considerados tóxicos para el medio ambiente, y reemplazarlos por materiales biodegradables para la confección de sus productos. También pueden contribuir con la sociedad realizando donaciones de inventarios que se han dado de baja para albergues, asilos, y familias de escasos recursos.

- Los sistemas de gestión influyen en una organización, unos más que otros, por lo que en la planificación se debe incluir el mejoramiento del clima organizacional, a través del esfuerzo y colaboración de los empleados con los empresarios y viceversa para conseguir el progreso y desarrollo de la empresa.

## **LA GESTION DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES**

- Las PYMEs no poseen sistemas de gestión de calidad. Existen dificultades para su implementación, ya que carecen de una adecuada cultura de la calidad así como de sistemas de gestión; en las empresas estudiadas existe una falta de conocimiento de herramientas que favorezcan la implementación de un sistema de gestión de calidad.
- En las PYMEs predomina la estrategia competitiva global de productos enfocados a segmentos de mercado específicos, esto implica la especialización en el desarrollo de productos.
- La estrategia que predomina en las PYMEs es la de estar atentos a nuevas oportunidades en el mercado; se intenta dar una respuesta que satisfaga las



nuevas exigencias del entorno; promoviendo cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que puedan afectar aspectos de eficiencia en la prestación de los servicios.

- La estrategia que motivaría a realizar alianzas estratégicas con empresas del subsector D1721 es la de relaciones comerciales como lanzamiento de nuevos productos al mercado, apertura de nuevos mercados, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, servicios post venta conjuntos, e inversión conjunta con 21% de las empresas.
- Las PYMEs se inclinan por la opción de integración funcional con un 40% de aceptación, considerándose actividades de compra, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento. Las PYMEs seguirían la integración empresarial en los próximos años con 70% de aceptación.
- El 60% de las PYMEs del subsector invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas.
- En las PYMEs un 55% de las ventas estuvieron destinadas al mercado local (ciudad, provincia o región), en este caso el Distrito Metropolitano de Quito, 42% al mercado nacional y apenas 3% al extranjero.

## **RECOMENDACIONES**

- Todas las organizaciones tienen una estructura y esta debería ser la base en la que se construye el sistema de gestión; se recomienda a las PYMEs del subsector D1721 implementar un sistema de gestión de calidad que se enfoque en los aspectos que están relacionados con la calidad, un sistema de gestión de calidad puede ser manejado para todo tipo de negocio y en todos los aspectos de la gestión; siendo decisión de cada organización el alcance y procesos que incorpore.
- Las alianzas estratégicas son una poderosa herramienta para los negocios de las PYMEs y una gran oportunidad para competir buscando el beneficio mutuo, por lo que se recomienda a las PYMEs establecer alianzas comerciales con empresas del sector; de esta manera será más factible superar barreras comerciales en un nuevo mercado, desarrollar nuevos productos o servicios, acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de conocimiento del mercado, incrementado así su participación en el mercado extranjero.

## **RECURSOS FINANCIEROS**

- La escasa fuente de financiamiento para el desarrollo empresarial de las PYMEs es uno de los problemas más preocupantes a los que se enfrentan. Los principales obstáculos que tienen los empresarios para tomar créditos bancarios a corto y mediano plazo, son el nivel de las tasas de interés con 50% de

aceptación, y 30% tienen dificultad para acceder al crédito por ser muy rigurosos los requisitos establecidos; 20% no tiene ningún obstáculo para acceder a créditos bancarios.

- El endeudamiento promedio es de 15% lo que se considera aceptable así los costos financieros no serían elevados, esto indica que el 85% de los activos son financiados con recursos propios.
- La mayor parte de las empresas tienen financiamiento a corto plazo (un año o menos) con 71%. Los plazos de endeudamiento para este sector no son críticos, por lo que se concluye que los niveles de endeudamiento y plazo se pueden considerar normales para el desarrollo de esta actividad comercial.
- El 29% de las PYMES tiene crédito a mediano plazo y ninguna empresa de las encuestadas tiene crédito a largo plazo.
- Si las empresas tienen acceso a más y mejores fuentes de financiamiento, con una correcta administración de los recursos, mejor será la respuesta que estas tengan ante algún cambio en el mercado que les generen problemas o que les generen mayores beneficios; a pesar de que existen varias instituciones que apoyan financieramente a este sector, las empresas del subsector pocas veces son sujeto de crédito.

## RECOMENDACIONES

- Las PYMEs pueden recurrir a diversas fuentes de financiamiento cuando requieren de recursos económicos para su crecimiento o subsistencia. Por lo que se recomienda utilizar por las siguientes alternativas de financiamiento:
  - Negociar los plazos de crédito con los proveedores ya que es uno de los financiamientos más económicos; es un financiamiento directo al capital de trabajo de la organización; la condición que imponen los proveedores es generalmente la exclusividad de compra. Sin embargo hay que escoger a un proveedor confiable; ya que este puede subir el precio del producto para recuperar el costo del crédito.
  - El uso de tarjetas de crédito de tiendas departamentales, representa una interesante opción de financiamiento al capital de trabajo. Esta opción tiene como ventajas, sobre el uso de las tarjetas de crédito bancarias, el hecho de que las tiendas puedan absorber el costo del financiamiento, sacrificando parte de sus márgenes de utilidad en busca del volumen de ventas, además de que tienen precios competitivos por sus volúmenes de compras, generalmente mantienen el precio de contado en sus ventas con tarjetas de crédito de sus empresas.
  - La venta o alquiler de activos obsoletos o no estratégicos representa una fuente muy efectiva para hacerse de recursos frescos, ya que además de significar un financiamiento, aumenta la productividad de las empresas al

deshacerse de los bienes muebles o inmuebles que no utiliza y que podría significar un gasto innecesario. También se recomienda rentar la capacidad no utilizada de la empresa como son los almacenes. De esta manera se hace más productiva la empresa y economiza costos de almacenamiento y mantenimiento de activos no indispensables.

- Dentro de las opciones de financiamiento que existen en el mercado algunas que ofrecen las instituciones privadas como las siguientes:
  - Se recomienda usar herramientas como el factoring, que es un instrumento financiero que permite transformar activos (cuentas por cobrar), en recursos líquidos inmediatos, a través de un contrato de cesión de facturas o créditos documentados. De esta manera evitan la presión de tener un departamento de cobranza; ya que esa gestión la hace el factoring por cuenta de la empresa.
  - El Leasing es otra opción que las PYMEs deben tener en cuenta y se basa en una operación de financiamiento de máquinas, locales comerciales u otros bienes. Consiste en un contrato de arriendo de equipos mobiliarios e inmobiliarios por parte de una empresa especializada, la que de inmediato se arrienda a un cliente que se compromete a comprar lo que haya arrendado en la fecha de término del contrato.

## 6.2 DESARROLLO TECNOLÓGICO

- En lo referente a la conectividad de las PYMEs, 90% usa internet y posee sitio web; el comercio electrónico con clientes y las transferencias electrónicas son las más utilizadas con 32%, y 12% el comercio electrónico con proveedores, promoción y ventas electrónicas.
- En cuanto a la gestión tecnológica en las PYMEs se evidencia que está asociada con el tipo de tecnología fija con 60% de aceptación.
- Los datos recolectados demuestran que la mayor parte de la tecnología proviene de proveedores extranjeros.
- 50% de las PYMEs, invirtió en actividades de innovación, no se conoce el motivo de dicha inversión ni el impacto que tendría en la empresa.
- La inversión destinada para la innovación en las PYMEs es de 9,6% anual de la inversión total.
- Las innovaciones de producto es la más aplicada en las PYMEs con 33% de aceptación, lo que implica la introducción en el mercado de bienes y productos nuevos o mejorados de una manera significativa.
- Los principales obstáculos para que las PYMEs no realicen inversión en innovación son las limitaciones de orden económico en el 50% de los casos, y la

limitación en la actitud o capacidad del personal en el 25%; factores de gran importancia para tomar la decisión de invertir en actividades de innovación.

- Los retos más grandes de innovación que enfrentarán las PYMEs en los próximos 5 años será transformar ideas en bienes o servicios comerciales, e identificar cambios en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades ambas con el 30% de aceptación.
- Se considera que las tecnologías de la información y comunicación (TICs) son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación; su aplicación debe llevarse de forma inteligente y planificada.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que las PYMEs hagan uso del internet y tecnologías asociadas, ya que es una herramienta necesaria que las PYMEs pueden aplicar para fortalecer su capacidad empresarial, de posicionamiento, y de mercadeo de productos y servicios.
- Las entidades financieras ofrecen paquetes de servicio en línea que serían de gran utilidad para las PYMEs y justifican una inversión que los empresarios deberían considerar. De esta forma se agilizan las operaciones comerciales de las empresas y se vuelven más eficientes.

- Existen instituciones estatales como los ministerios y privadas como los gremios y cámaras cuyo objetivo principal es el de impulsar a las PYMEs y su productividad, por lo que se recomienda acudir a estas instituciones para mejorar la infraestructura mediante la inversión de capital y programas de capacitación que ofrecen estas instituciones.
- Se recomienda hacer uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) en la empresa, para formar cadenas productivas cuyo eje central de comunicación e interacción sean las tecnologías relacionadas con internet.
- Implementar un sistema de planeación de recursos empresariales (ERP), que permitirá a las PYMEs integrar todos los recursos e información que generan en cada uno de sus departamentos en un entorno único. De esta forma se optimiza y mejora todos los procesos del negocio, manteniendo la integridad de los datos bajo un solo entorno, fiable, preciso y en tiempo real.
- Las PYMEs del subsector D1721 deberían implementar tecnología flexible porque permite aprovechar los distintos tipos de recursos con los que cuentan las empresas (materias primas, maquinaria, instalaciones), optimizando los recursos en los procesos productivos y ampliando la oferta de productos y servicios.



### 6.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- La información es uno de los principales recursos que una organización posee, alimenta a los negocios y puede ser uno de los factores críticos de éxito o fracaso.
- Para el apoyo de los sistemas de información los tipos de software más utilizados por las PYMEs del subsector D1721 son, herramientas informáticas básicas con 26%, 21% disponen de aplicaciones para la gestión contable, y 18% poseen aplicaciones para la gestión de inventarios.
- El principal objetivo de los sistemas de información es suministrar una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones dentro de la organización; buscando una orientación adecuada para alcanzar los objetivos establecidos.
- El nivel de desarrollo de los sistemas de información con respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa evidencia que el 40% cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones mediante la evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión, 30% dice tener sistemas de información estratégicos los cuales son desarrollados para uso interno, para lograr ventaja competitiva a través de su implementación y su uso apoyando al nivel alto de la organización, y 30% afirma tener sistemas transaccionales lo cuales automatizan las tareas operativas.

## **RECOMENDACIONES**

- Las organizaciones deben manejar la información de manera correcta y eficiente, tal y como se manejan los demás recursos, con el fin de maximizar la utilidad que posee la información.
- Los administradores de las PYMEs deben comprender de manera general que hay costos asociados con la producción, distribución, seguridad, almacenamiento y recuperación de toda la información que es manejada en la organización.
- Manejar la información de manera estratégica para posicionar ventajosamente a las PYMEs dentro de un mercado.

### **6.4 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO**

- Se puede evidenciar que el 40% de los gerentes tienen formación universitaria con título, y 30% tienen un grado de formación de técnico o tecnólogo; 60% no cuentan con personal bilingüe.
- En lo referente al personal de las PYMEs del subsector D1721 se observa que el 93% es permanente, lo que indica la importancia que tienen las PYMEs como generadores de empleo en el país; 60% de las PYMEs realizaron actividades de capacitación en el último año.

- En las PYMEs del subsector se tiene en promedio 23 empleados permanentes, no hay personal por honorarios, tampoco sin remuneración.
- Los recursos asignados a la formación del personal alcanzaron en promedio el 4,7% del presupuesto del último año; 70% de las PYMEs no tienen un plan de formación, lo que demuestra una ineficiente promoción interna para sus empleados, a pesar de que el 40% de los encuestados consideran que la promoción interna es medianamente importante.
- El desarrollo de sistemas de los información produce un efecto entre mediano a grande en la generación de empleo con 3,5/5, el desarrollo tecnológico y la gestión organizacional produce un mediano efecto en la generación de empleo ambas con 3,3/5.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a las PYMEs dar mayor importancia a la promoción interna, manteniendo y desarrollando el talento humano con el que cuentan, adaptándolos a sus necesidades dentro de las posibilidades de cada organización; ya que es más conveniente la promoción interna del recurso humano en el cual se invirtió en capacitación y conocen sus habilidades y destrezas, además mejora el clima laboral ; antes que destinar recursos y tiempo a la selección de personal tomando riesgos innecesarios, debe preferirse la promoción interna ya que es conocido y confiable.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

- Se evidencia que en las PYMEs del subsector D1721 el sistema de incentivos y recompensas hacia los empleados se encuentra medianamente desarrollado.
- La toma de decisiones sobre el puesto desempeñado es el aspecto de mayor preocupación para las PYMEs del subsector; en contraste, el aspecto de menor importancia es la participación activa (voz - voto) de los empleados en las decisiones de carácter administrativo.
- Las PYMEs ocasionalmente desarrollan actividades sociales en las cuales participan los empleados y sus familias con un puntaje promedio de 3/5; lo que indica descuido por parte de las PYMEs a la hora de integrar a la familia de los empleados.

## **RECOMENDACIONES**

- Fomentar el desarrollo de actividades sociales en las que participen los familiares de los empleados, les dará una motivación adicional, y sentirán que forman parte de la organización. De esta manera las PYMEs se beneficiarán de la disponibilidad de personal motivado, que persiguen los objetivos de la organización como si fuesen propios.

- La participación de los empleados en el procesos de toma de decisiones es fundamental para el éxito de la organización, ya que cada decisión que tome la organización afecta de una u otra forma a la dinámica cotidiana de los empleados, absolutamente todas las decisiones tienen un impacto sobre el futuro de la organización y sus integrantes; en este caso se recomienda que el responsable de la toma de decisiones reúna a todos los implicados en este proceso, exponga los motivos que impulsan a intervenir y conjuntamente con su equipo definan los objetivos.

## **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- El 90% de las empresas llevan a cabo el proceso de selección de personal de manera interna, mientras que 10% lo realiza de manera mixta.
- Entre las principales dificultades que tienen las PYMEs del subsector D1721 para atraer profesionales calificados se encuentran con que no pueden retener a los empleados mejor calificados con 27% de aceptación, la incapacidad para atraer empleados capacitados, el perfil de los empleados no está alineado con la empresa, y la inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada con 20% respectivamente.
- El 60% de las PYMEs no cuenta con sistema de evaluación del desempeño del personal; 40% tiene algún sistema de evaluación del personal con una periodicidad trimestral.

- En las PYMEs del subsector D1721 los modelos de comportamiento organizacional se revelan: participativo con 50% de aceptación, cuyo elemento más importante es el trabajador, y de apoyo con 30% de aceptación, que se basa en el liderazgo; encajan dentro su dinámica de gestión.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que las técnicas de selección de personal sean flexibles, utilizando fuentes más efectivas que permitan obtener candidatos idóneos y ajustados a los requerimientos.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño que permita comunicar a los trabajadores la forma en que desempeñan sus puestos, para poder elaborar planes de mejora.
- Desarrollar una base de datos en la que consten los datos de los aspirantes a los distintos puestos de trabajo, clasificándolos de acuerdo a la experiencia, título académico y cargo.
- La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Por lo que se recomienda motivar a los empleados con paquetes de remuneración por cumplimiento de metas, ya que el recurso humano motivado se desenvuelve mejor, y aumenta la productividad.

## **SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

- El 60% de las PYMEs no tiene programas de salud ocupacional, 20% cuenta con programas solo de salud ocupacional, 10% cuenta con programas solo de seguridad industrial, y 10% cuenta con ambos programas.
- En las PYMEs del subsector D1721 el registro con mayor importancia es el de ausentismo con 21%, seguido por los registros de enfermedad general y de accidentes de trabajo con 16% respectivamente, los registros de menor relevancia para las PYMEs del subsector son de enfermedades profesionales, registro individual del suministro y reposición de los elementos de protección de personal, registro de la asistencia y capacitación sobre el uso de los elementos de protección de personal con el 5% de aceptación respectivamente.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar programas de salud ocupacional y seguridad industrial, que cumplan con las normas legales vigentes, y aseguren las condiciones necesarias básicas que permitan a los trabajadores tener acceso a los servicios de higiene primordiales y médicos básicos.
- Elaborar planes de prevención de accidentes y enfermedades profesionales, formalizando una política de prevención, que sea difundida dentro de la organización, entendible y aplicable.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. BATEMAN, THOMAS S., & SNELL, SCOTT A. **Management: Leading and collaborating in the competitive world (8th ed.)**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.
2. CÉSAR A LEÓN VALDES. **Análisis é interpretación de Estados Financieros**. Interamericana, 2004.
3. CHIAVENATO. I. **Gestión Del Talento Humano**. Ed. Pretice Hall, Bogotá. 2002.
4. DEOBOLD B. VAN DALEN Y WILLIAM J. MEYER. **Manual de técnica de la investigación educacional**. Paidos, 1994.
5. J. A. SHUMPEPER. **Economic Doctrine and Method**. Oxford University Press. 1954
6. Laudon, Jane y Kenneth. **Sistemas de información gerencial – Administración de la empresa digital**. Pearson Educación – Prentice Hall. 2006.
7. LÓPEZ, MARTHA Y C. SCHMELKES. **Diseño de cuestionarios**. ITESM, 2002.
8. O'BRIEN, J., **Sistemas de Información Gerencial**. Bogotá-Colombia, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A, 2001.
9. RAMÍREZ N., CABELLO M. **Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito**, México: McGraw-Hill, interamericana 1997.
10. SÁNCHEZ J. **Estrategia Integral para PYMES innovadoras**. Revista EAN 2003; 47:34-45.
11. SHEIN, E. H. Y BENNIS, W. G., **Personal and Organizational change Through Group Methods**. Wiley, Nueva York, 1995.



12. SOLLEIRO, J. L. Y CASTAÑÓN, R., **La inteligencia tecnológica competitiva como herramienta básica de gestión tecnológica.** en Solleiro, J.L. y Castañón, R. (coord.), 2008.

## REVISTAS

1. BLOOM, B.: **La evaluación del aprendizaje.** Ed. Troquel **Evaluación de la gestión formativa.** Cables de Comunicación S.A. Dpto. de Estudios y Desarrollo Revista Gestion , 2006.
2. ROMERO LUNA ISIDRO. **PYMES en la Economía Global. Problemas del Desarrollo – Revista Latinoamericana de Economía.** Volumen 37. Número 146, 2006.
3. SÁNCHEZ J. **Estrategia Integral para PYMES innovadoras.** Revista EAN 2003; 47:34-45.
4. REVISTA LÍDERES. **“Conceptos. ¿Qué es una pyme?.** 18 diciembre 2006. pp 4

## ANEXO I

## Encuestas efectivas sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito

No.	Empresa	CIU	Tamaño
-----	---------	-----	--------

**PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS**

1	MACAFRI	1511	Pequeña
2	Agro Industrial	1511	Pequeña
3	SOLYPROD	1511	Pequeña
4	LA SUIZA	1511	Mediana
5	Produplant	1511	Pequeña
6	Carsanfermi	1511	Pequeña
7	La Campesina Cía. Ltda.	1511	Pequeña
8	Juris Cía. Ltda.	1511	Mediana

**ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.**

9	Pastrycook S.A.	1541	Pequeña
10	Galletas Broome Cía. Ltda.	1541	Pequeña
11	Hildapan Cía. Ltda.	1541	Pequeña
12	Panificadora La Canasta	1541	Mediana
13	Pastelería Royal Cía. Ltda.	1541	Mediana
14	El Pan Frances S.A.	1541	Mediana
15	Classic Bun	1541	Pequeña
16	Grupo Moderna	1541	Mediana
17	Ambato Cía. Ltda.	1541	Mediana
18	Mr Bagel	1541	Mediana

**ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.**

19	Industrial Prodemsá	1549	Pequeña
20	Productos SKS Farms Cía. Ltda.	1549	Pequeña
21	Arvasa S.A	1549	Pequeña
22	Café Moca Cía. Ltda.	1549	Pequeña
23	Avi-Forte	1549	Pequeña
24	ILCA Cía. Ltda.	1549	Pequeña
25	Everfrut	1549	Pequeña
26	Inperglen S.A.	1549	Pequeña
27	Fincovie S.A.	1549	Pequeña
28	Gabianny	1549	Pequeña
29	Cofica Export S.A.	1549	Pequeña
30	Aurico Cía. Ltda.	1549	Mediana
31	Alimentos Fortesan	1549	Mediana
32	Prod. Lacteos González	1549	Mediana
33	Ilcon S.A.	1549	Mediana

**PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.**

34	Elasticos San Jorge	1711	Pequeña
35	Textiles Tornasol	1711	Pequeña
36	Intela Cía. Ltda.	1711	Pequeña
37	Cumberland Cía. Ltda.	1711	Pequeña
38	Karffany Cía. Ltda.	1711	Pequeña

39 Ind. Piolera Ponte Selva S.A.	1711	Mediana
40 Fibratex Cía. Ltda.	1711	Mediana
41 Morlantex S.A.	1711	Mediana
42 Alexa Tejidos Cía. Ltda.	1711	Mediana
43 Politex	1711	Mediana
44 S.J. Jersey Ecuatoriana	1711	Mediana

#### FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PR

45 Casa Bonita-Carla Decoraciones	1721	Pequeña
46 A.R.C. PROTECTOR ROC	1721	Pequeña
47 FATEX	1721	Pequeña
48 Prisma Hogar	1721	Mediana
49 Nidal	1721	Pequeña
50 Textiélites	1721	Pequeña
51 Mikonos S.A.	1721	Pequeña
52 La Forroteca Cía. Ltda.	1721	Pequeña
Deskansa S.A. Coral Soft	1721	Pequeña
TEXTISERVI S.A.	1721	Mediana

#### FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.

53 Ketsatex	1810	Pequeña
54 Confecciones Coyote Cía. Ltda.	1810	Pequeña
55 Alco Textil	1810	Pequeña
56 Industrias Prisma Tex Cía. Ltda.	1810	Pequeña
57 Fabrica de tejidos Lanar	1810	Pequeña
58 Jasa Internacional	1810	Pequeña
59 Rita Cobo Terán Cía. Ltda.	1810	Pequeña
60 VANIDADES	1810	Pequeña
61 PERICLES PICLES	1810	Pequeña
62 Industrias Jogging	1810	Pequeña
63 PRUNEX Cía. Ltda	1810	Mediana
64 Lencería Fina S.A	1810	Mediana
65 Creaciones Deportiva	1810	Mediana
66 Creamoda	1810	Mediana
67 ANAHI DISEÑOS	1810	Mediana
68 FABICON Cía. Ltda.	1810	Mediana

#### ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA FABRICACION DE CALZADO.

69 FABRICAL Cía. Ltda.	1920	Pequeña
70 Manufacturas Flores Haro	1920	Pequeña
71 Buestan Manufacturas en cuero	1920	Mediana
72 Curtiembre Renaciente	1920	Mediana
73 Industria Nacional de Calzado S.A.	1920	Mediana

#### FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONE

74 Klass muebles	2022	Pequeña
75 Sertorr Cía. Ltda.	2022	Pequeña
76 Modulares Cía. Ltda.	2022	Pequeña

77 Aserradero San Antonio Cía. Ltda.	2022	Pequeña
78 Muepromodul Cía. Ltda.	2022	Pequeña
79 Muebles Artempo Cía. Ltda.	2022	Mediana
80 Servimad Cía. Ltda.	2022	Pequeña
81 Ecuachapas Cía. Ltda.	2022	Mediana
82 Decoración Integrada	2022	Mediana
83 Ramiro Villagómez	2022	Pequeña

**FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.****FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.**

84 CARTONERA ANDINA S.A	2101	Pequeña
85 INDECA	2101	Pequeña
86 CARTEPEL S.A.I.	2101	Pequeña
87 CRANSA S.A.	2101	Mediana
88 INDUSTRIAS OMEGA	2101	Mediana
89 INCASA S.A.	2101	Mediana
90 ARTES GRAFICAS SEÑAL	2109	Pequeña
91 INDUSTRIAS KORES	2109	Pequeña
92 CONVERSA	2109	Pequeña
93 CORRUGADOS DEL ECUADOR	2109	Pequeña
94 MARKETPACHING	2109	Mediana

**EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.**

95 EKSEPTION Cía. Ltda.	2211	Pequeña
96 DUO DISEÑO	2211	Pequeña
97 CASA DEL ESTUDIANTE	2211	Pequeña
98 LIBRESA	2211	Pequeña
99 Ediecuatorial	2211	Mediana
100 Grupo Santillana	2211	Mediana

**EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.**

101 Anaconda Comunicación	2212	Pequeña
102 SISTEM GUIA METROHOY	2212	Pequeña
103 OFFSET POLY COLOR	2212	Mediana
104 Promostock	2212	Pequeña
105 Impremedios S.A	2212	Pequeña
106 PrismaCorp	2212	Pequeña
107 Davalos & Davalos	2212	Pequeña
108 Ediworld	2212	Pequeña

**ACTIVIDADES DE IMPRESION.**

109 JOPASI Cía. Ltda.	2221	Pequeña
110 Editorial Litocromo	2221	Pequeña
111 Decoprint Cía. Ltda.	2221	Pequeña
112 Ecuamag Cía. Ltda.	2221	Pequeña



113 Euroecuatoriana INDGRAFSA S.A.	2221	Pequeña
114 NewPrint Cía. Ltda.	2221	Pequeña
115 BVCATRAIDING Cía. Ltda.	2221	Pequeña
116 Cacorpo Cía Ltda.	2221	Pequeña
117 Vinuegraf	2221	Pequeña
118 GRAFICAS VASQUEZ	2221	Pequeña
119 SERVICIOS GRAFICOS GARZON	2221	Pequeña
120 IMPRENTA SANTA RITA	2221	Pequeña
121 IMAGO PUBLICIDAD	2221	Pequeña
122 Graficas Cobos	2221	Mediana
123 Publiempack	2221	Mediana
124 CE Gráfico. S.A.	2221	Mediana

#### **FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUBSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES**

125 Agromixtos Cia. Ltda.	2423	Pequeña
126 Flexo Fama	2423	Pequeña
127 Jorge Ibarra y Compañía	2423	Pequeña
128 Axaquim Chemicals	2423	Pequeña
129 HARVESTING FERTILIZE	2423	Pequeña
130 LABORATORIOS LUPERA	2423	Pequeña
131 Brontho del Ecuador	2423	Mediana
132 Qualipharm	2423	Mediana
133 Lamosan	2423	Mediana
134 CHOVA DEL ECUADOR	2423	Mediana
135 DICHEM DEL ECUADOR	2423	Mediana

#### **FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERI**

136 Quimiam Industrial	2424	Pequeña
137 Atchem Corporation	2424	Pequeña
138 Tensid-Chemie S.A	2424	Pequeña
139 Nerelia Torres Productos Ind.	2424	Pequeña
140 Lim Fresh Cía. Ltda.	2424	Pequeña
141 Sifflet Cía Ltda.	2424	Pequeña
142 Royal Chem	2424	Pequeña
143 ECUADOMINIO	2424	Pequeña
144 COSMETICA NANCY RIOS	2424	Pequeña
145 PRODUCTOS BELLE	2424	Pequeña

#### **FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.**

146 Indupetra Cía. Ltda.	2520	Pequeña
147 Improlim	2520	Pequeña
148 Plastimec	2520	Pequeña
149 SYRO Cía. Ltda.	2520	Pequeña
150 QUIMICA COMERCIAL	2520	Pequeña
151 FLOREMPAQUE	2520	Pequeña
152 Ideplást Cía. Ltda.	2520	Mediana

## ANEXO II

## LISTADO EMPRESAS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS (16)

## Compañías que cumplen con los parámetros ingresados (14)

SUBSECTOR	ORIGEN	NOMBRE	CIUDAD	CITAS
1721	SUPER CIAS	A.R.C. PROTECTOR ROC		Citas obtenidas y concretadas
D1721.0.00	SUPER CIAS	AMARUTEX S.A.	QUITO	No les interesa participar
D1721.9.00	SUPER CIAS	BANDERINES GUTIERREZ CIA LTDA	QUITO	Cita obtenida no concretada
1721	SUPER CIAS	FATEX		Citas obtenidas y concretadas
D1721.0.00	SUPER CIAS	FOXFACTORY CIA. LTDA.	Via interoceánica Km. 5 Gasolinera Movil	No se concretó la cita
D1721.0.00	SUPER CIAS	GRUVENTEX CIA. LTDA.	CAPITAN RAMON Y DOMINGO	No se concretó la cita
D1721.0.00	SUPER CIAS	IMPORTADORA Y EXPORTADORA, SOLARON CIA. LTDA.	RENJIFO	No aplica
D1721.1.09	SUPER CIAS	LA FORROTECA CIA. LTDA.	QUITO	Cita obtenida y concretada
D1721.0.00	SUPER CIAS	MEYZA CIA. LTDA	QUITO	No se concretó la cita
D1721.0.00	SUPER CIAS	MIRCOTEXTIL S.A.	ESTRADA	No se concretó la cita
D1721.0.00	SUPER CIAS	MODIEC MODAS DIVERSAS DEL ECUADOR CIA. LTDA.	JOSE PERALTA	No se concretó la cita
D1721.0.00	SUPER CIAS	NOPERTI CIA LTDA NC	QUITO CAMINO A	No se concretó la cita
D1721.0.00	SUPER CIAS	SA TEXTIL SATEX SA	MARIANITAS	No se concretó la cita
D1721.0.00	SUPER CIAS	TEXTILES GALAXY, TEXGALAXY CIA. LTDA.	IMBABURA MANUEL	No se concretó la cita
D1721.0.00	SUPER CIAS	TEXTILES PLANOS ANGOSTOS TEXPLAN CIA. LTDA.	AMBROSI	No se concretó la cita
D1721.0.00	SUPER CIAS	TIENDEC S.A.	SUCRE	No aplica

## ANEXO III Compañías que cumplen con los parámetros ingresados (126)

## LISTADO EMPRESAS CAPEIPI (154) Y OBTENCIÓN DE LA MUESTRA

SUBSECTOR	ORIGEN	NOMBRE	CITAS
D17 Y D18	CAPEIPI	ALFREDO YAGUE NUÑEZ (DISEÑOS Y & B)	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	ALGODONERA TROPICAL CUATRO ARAYA CIA LTD	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	ANAHI DISEÑOS	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	CAPEIPI	BEITEX S.A	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	BILADESIGN S. A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	BODERO HERMANOS	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	BORDINSA	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	BRAMMEL CIA.LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	CAMOMILLE S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	CARLA DECORACIONES - CASA BONITA	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	CAPEIPI	CARLOS EBERTO FLORIDO LOZANO	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	CD SPORT	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	CHUN LI IMPORTACION Y EXPORTACION C.L.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	CINTAS TEXTILES CINTATEX CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	CLAVIJO SPORTEX CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	COHERMA CIA.LTDA.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	COIVESA S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	COLCHATEX	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	COMERCIALIZ.INTERNACIO.INDU CUELLOS S.A.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	COMFORTEX SOCIEDAD ANONIMA	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	COMINTEX	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	COMPañIA DE MODA EXTERIOR COMOEXTE C.L.	No se concretó la cita

D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	CONFECCIONES BADER	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	CONFESTAMP CONFEC. Y ESTAMPADOS CREATIVO	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	COTEXTE CIA.LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	CREACIONES ECUAT. BRITO MEJIA CEBRIM	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	CREACIONES MILTON'S	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	CREACIONES PISTA CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	CUMBERLAND CIA. LTDA.	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	DAVILA BOND	No les interesa participar
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	DISEÑOS CLUB PARIS CIA.LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	DISEÑOS LADY CHIC CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	DISEÑOS URANTIA CIA.LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	DURANGO TEX CIA LTDA	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	ECOFIBRA CIA.LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	ECUABORDADOS SOCIEDAD CIVIL-IND. COMERC.	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	ECUAENCAJES	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	ECUASERTEX S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	EKY INDUSTRIA DE SWETERES CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	<b>CAPEIPI</b>	EMPRESA TEXTIL SAN CARLOS CIA. LTDA.	No se concretó la cita



D17 Y D18	CAPEIPI	ENSUEÑOS KAREN -SARMIENTO CAICEDO MARTHA	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	ETIQUETEX S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	EXPOTEJIDOS CIA.LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	FABICON CIA LTDA	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	CAPEIPI	FABRICA DE TEJIDOS DE PUNTO VELOX	No les interesa participar
D17 Y D18	CAPEIPI	FABRICA DONAT CIA. LTDA.	No les interesa participar
D17 Y D18	CAPEIPI	FABRICA LANAR S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	FABRICA VOGUE S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	FABRIMODA	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	FADICONTEX S.A. FAB. DE DIS. Y CONF. TEX	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	FADIMA FABRICA DE DISEÑO Y CONF. CIA.L.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	FALTEX CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	FASHION LANA CIA. LTDA.	No corresponde el teléfono
D17 Y D18	CAPEIPI	FCA. DE HILADOS Y TEJIDOS DEL ECUADOR	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	FIBRANDINSA CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	FIBRATINT S.A.	No les interesa participar
D17 Y D18	CAPEIPI	FILAMENTOS TEXTURIZADOS FILTEX S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	FORROTEXAS S.A. MAT. PARA LA CONFECCION	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	GARMENT S.A.	No corresponde el teléfono
D17 Y D18	CAPEIPI	GESTION TEXTIL CIA.LTDA. /INDUSTR.JADUE	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	GOMATEX CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	GRUPO ZAPSHOES CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	GUZMAN TEXTILES GUTEX	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	HERMES TEJIDOS Y CONFECCIONES S.A	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	HILADOS TRILON S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	HILADOS Y TEJIDOS BILBAO TEXTILBAO C.L.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	HILANA CIA. LTDA	No se concretó la cita

D17 Y D18	CAPEIPI	HILTEXPOY S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	IMPORTACIONES Y MULTITELAS CIA. LTDA.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	IMTEXCODE CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	INDUGLAMUR S.A. INDUSTRIAS GLAMOUR	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	INDUMODA CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	INDUSTRIA MANUFACTURERA CIA. LTDA.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA S.A.	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	CAPEIPI	INDUSTRIA TEXTIL JADUE CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	INDUSTRIAL TEXTILESTORNASOL CIA. LTDA.	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	CAPEIPI	INDUSTRIAS JOGGING	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	CAPEIPI	INDUTEX DACARICH	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	INTELA IND. TEXTIL LATINOAMERICANA C.L.	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	CAPEIPI	INTERFIBRA S.A	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	KING TEX INTERNACIONAL	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	LA ESPERANZA COMER. WHOLESALEINN S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	LATINA EXPORT CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	LATINKURSA S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	LEARSI S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	LUIS ALFREDO TOPON	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	LUIS E VICTOR HERRERA S CIA. LTDA.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	LUISA FLORES	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	MAGNOTEX	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	MALETERIA ECUADOR MALETEC S.C.C.	No se concretó la cita

D17 Y D18	CAPEIPI	MAQUILADORA ALPHA ECUATORIANA S.A.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	MENDOZA PEÑA SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	MET PRODUCCIONES	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	MEVIL CIA. LTDA.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	MODAACTUAL CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	MODAFEMME CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	MODATEC CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	NILOTEX SCC	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	OBRIJOA CIA.LTDA.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	OLIMPIC STAR	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	PACIFIC POWER PACIPOWER CIA. LTDA.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	PERICLES PICLES-RENDON ARIAS MONICA AIDA	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	CAPEIPI	PHILATEXCOL S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	PRISMA FASHION	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	CAPEIPI	PROD.TEXTILES DEL CRATER CRATEXIL S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	PRODUMODA PROD. DE MODA INTERNACIONAL CL	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	PROLATEX	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	PUEBLA SALTOS PABLO FERNANDO GENESIS	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	QUILTEX CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	REFRICELLCOR CIA. LTDA.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	REPRESENTACIONES GARSA REGARSA CIA. LTDA	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	REPRESENTACIONES WMT CIA. LTDA.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	RIBEL CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	SAJADOR S.A.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	SANILDEFONSO DEL ECUADOR S.A.	No aplica

<b>D1721.0.00</b>	<b>CAPEIPI</b>	<b>SERENISSE MAJESTIC CIA. LTDA</b>	<b>No se concretó la cita</b>
D17 Y D18	CAPEIPI	SERMACOSA S.A.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	SILCAPEC SILVA CASALLAS Y PETRO S.A.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	SILTE	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	SIMBAÑA CONDOR LUIS GONZALO	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	SOLINTEX CIA.LTDA.SOLUC DE TINT.Y TEXT.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	SPORT WEAR ECUADOR S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	STYLO SCI	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	SUPERTOLA INTERNAC.DE NEGOCIOS CIA.LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	SURAMPALTI CIA. LTDA.	No aplica
D17 Y D18	CAPEIPI	TAPIFELT	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TECNISTAMP CIA. DE ECONOMIA MIXTA	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TEJICOTTON CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TEJIDOS GUIROTEX	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TEJIDOS Y CREACIONES PAULINA	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TENDENCIAS (CARIDAD CADENA)	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TENDITEX CIA.LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TEXTIL PADILLA E HIJOS TEXPADILLA C.L.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TEXTILES DEL PACIFICO TEXPAC CIA LTDA	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TEXTILES FRAGILE FRAGITEX CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TEXTILES LIBERTAD S.A.	No se concretó la cita

D17 Y D18	CAPEIPI	TEXTILES PADILLA	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TEXTILES PUSUQUI TEXPUSUQUI S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TEXTILES SAN EDUARDO CIA. LTDA	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TEXTILES TORRES	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	TRAVERZ VELASQUEZ TEXTILES TRAVELTEX C.L.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	UNITEX C.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	VANIDADES / MILTON PACHECO BARBA	Citas obtenidas y concretadas
D17 Y D18	CAPEIPI	WESTERN Y DISEÑO	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	XIMENA DISEÑOS MAXIMEXCORP CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	YANAPI S.A.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	YOSSY TEJIDOS CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D17 Y D18	CAPEIPI	ZVAIN CONFECCIONES TEXTILES CIA. LTDA.	No se concretó la cita
D1721	CAPEIPI	NIDAL	Citas obtenidas y concretadas
D1721	CAPEIPI	Textielites	Citas obtenidas y concretadas
D1721	CAPEIPI	Mikonos S.A.	Citas obtenidas y concretadas
D1721	CAPEIPI	Deskansa S.A. Coral Soft	Citas obtenidas y concretadas
D1721	CAPEIPI	Textiles y servicios TEXTIS	Citas obtenidas y concretadas

## OBTENCIÓN TAMAÑO DE LA MUESTRA

TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LAS PROPORCIONES Y POBLACIONES FINITAS				
N	140	134,456	TOTAL DE POBLACION	
z	1,96	2,3504	PROBABILIDADES DE AREA PARA LA DISTRIBUCION NORMAL ESTANDAR	
p	0,5	57,20558	PROPORCION	
e	0,1		ERROR	
TEXTIL				
D20: PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES				
N	140	134,456	23%	
z	1,96	2,3504		
p	0,5 n=	57,20558	NUMERO DE LA MUESTRA	
e	0,1			

## ANEXO IV

## ENCUESTA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA



## ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO

Quito, \_\_\_\_ de Mayo de 2009

Estimado empresario:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador en convenio con la Universidad de Cartagena - Colombia, y en cumplimiento de sus principios y misión, está interesada en promover y fortalecer el desarrollo y la competitividad de las empresas, llevando a cabo una investigación que busca caracterizar a la Pyme de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

Agradecemos nos brinde unos minutos de su valioso tiempo para responder las siguientes preguntas. En esta encuesta se garantiza confidencialidad sobre la información suministrada. Con ella no se pretende mostrar resultados específicos por empresas, sino realizar un análisis del sector con el fin de proponer acciones que hagan más competitivas a las empresas del sector.

Nombre del encuestador \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombre o razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

1.2 RUC / Cédula No. \_\_\_\_\_ **Pequeña** ☐ **Mediana** ☐

1.3 Domicilio: Calle principal \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
Intersección \_\_\_\_\_ Referencia \_\_\_\_\_

1.4 Nombre de la persona que responde la encuesta 1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

1.5 Cargo de la persona que responde la encuesta 1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

1.6 Teléfono \_\_\_\_\_

1.7 Correo electrónico \_\_\_\_\_

1.8 ¿Cómo es la distribución del capital de la empresa según su origen? (La suma debe dar 100%)

- a. Privado Nacional \_\_\_\_\_%
- b. Público \_\_\_\_\_%
- c. Extranjero \_\_\_\_\_%

1.9 Código CIIU \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 2. RECURSOS TECNOLÓGICOS

2.1 ¿El año anterior, la empresa utilizó internet para su operación?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

2.2 ¿La empresa posee un sitio Web?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

2.3 ¿El año anterior realizó alguna de las siguientes operaciones?

(Respuesta múltiple)

- a. Comercio electrónico con clientes \_\_\_\_\_
- b. Comercio electrónico con proveedores \_\_\_\_\_
- c. Promoción y ventas electrónicas \_\_\_\_\_
- d. Transacciones financieras electrónicas \_\_\_\_\_
- e. Ninguna \_\_\_\_\_

2.4 La gestión tecnológica de las empresas está asociada con el tipo de tecnología empleada y productos ofrecidos. Seleccione el tipo de tecnología que identifica a su empresa:

(Respuesta única)

- Tecnología fija: \_\_\_\_\_
- Tecnología flexible: \_\_\_\_\_

2.5 En qué proporción la tecnología empleada por la empresa (máquinas, conocimiento técnico y materias primas) proviene de proveedores nacionales y extranjeros (la suma debe dar 100%):

- d. Nacionales \_\_\_\_\_%
- e. Extranjeros \_\_\_\_\_%

2.6 En una escala de 1 a 5, donde 1 significa el mínimo efecto y 5 el máximo efecto, indique qué efecto produce en la generación de empleo

- a. El desarrollo tecnológico \_\_\_\_\_
- b. El desarrollo de los sistemas de información \_\_\_\_\_
- c. La gestión organizativa \_\_\_\_\_

2.7 En los últimos 2 años la empresa ha llevado a cabo proyectos de.....

- Investigación básica \_\_\_\_\_
- Investigación aplicada \_\_\_\_\_
- Desarrollo experimental \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

2.8 ¿Su empresa realizó alguna actividad de innovación tecnológica en el último año? (Las actividades para la innovación tecnológica están constituidas por todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, destinados a la introducción de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados)

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

Si contestó SÍ pase a la 2.9. Si contestó NO pase a la 2.12.



2.9 Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año dedicó a actividades de innovación? \_\_\_\_ %

2.10 ¿Qué tipo de innovaciones para su empresa, no necesariamente para su sector o mercado, ha desarrollado en los últimos 2 años? (*Respuesta Múltiple*)

- a. Innovaciones de producto (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas) \_\_\_\_\_
- b. Innovaciones de proceso (Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa) \_\_\_\_\_
- c. Innovaciones organizativas (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo) \_\_\_\_\_
- d. Innovaciones de comercialización (aplicación de modelos o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados) \_\_\_\_\_

2.11 Señale en cuál de los siguientes aspectos se refleja mayor impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico:

(*Respuesta única*)

- Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas \_\_\_\_\_
- Reducción de los costos \_\_\_\_\_
- Aumento en la capacidad de producción \_\_\_\_\_
- Mejora en el diseño y desarrollo de los productos \_\_\_\_\_
- Ampliación de la gama de productos \_\_\_\_\_
- Mejora en el clima organizacional \_\_\_\_\_
- Talento humano más competente \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ (8) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2.12 ¿Cuál cree usted que son los principales obstáculos para que la empresa no realice más actividades de innovación? (Seleccione máximo tres)

(*Respuesta Múltiple*)

- Limitaciones de orden económico \_\_\_\_\_
- Limitación en la actitud o capacidad del personal \_\_\_\_\_
- Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación \_\_\_\_\_
- Limitaciones a la capacitación tecnológica \_\_\_\_\_
- Falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- No hay obstáculos \_\_\_\_\_

2.13 ¿Cuál es el reto más grande de innovación que enfrentará su empresa durante los próximos 5 años?

(*Respuesta única*)

- Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional \_\_\_\_\_
- Transformar ideas en bienes o servicios comerciales \_\_\_\_\_
- Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades \_\_\_\_\_
- Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ (5) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2.14 ¿Hacia dónde orienta la empresa sus prácticas de producción más limpia?

- Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente\_\_\_\_\_
- Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales\_\_\_\_\_
- A partir de la reconversión de energía\_\_\_\_\_
- Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje\_\_\_\_\_
- A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos\_\_\_\_\_
- La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto\_\_\_\_\_
- Otra\_\_\_\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_
- No hay prácticas de producción más limpia\_\_\_\_\_

(Selección múltiple)

### SECCIÓN 3. RECURSOS HUMANOS

3.1 ¿Cuál es el último grado de formación académica aprobado del gerente de la empresa?

(Respuesta única)

- Ninguno \_\_\_\_\_
- Primaria \_\_\_\_\_
- Secundaria \_\_\_\_\_
- Técnico o tecnológico \_\_\_\_\_
- Universitario sin título \_\_\_\_\_
- Universitario con título \_\_\_\_\_
- Especialización \_\_\_\_\_
- Maestría \_\_\_\_\_
- Doctorado \_\_\_\_\_

3.2 Relacione el total de personas que ocupó el año anterior:

- a. Personal permanente ☐☐☐
- b. Personal por honorarios ☐☐☐
- c. Personal temporal (pasantías) ☐☐☐

3.3 ¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

3.4 ¿La empresa desarrolló alguna actividad de capacitación para sus empleados en el último año?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

Si contestó SI pase a la 3.5. Si contestó NO pase a la 3.6

3.5 ¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto del último año lo invirtió en la formación del personal?\_\_ %

3.6 ¿La empresa posee un plan de formación para sus empleados?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

3.7 Califique de 1 a 5 la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, donde 1 es muy poca y 5 bastante. \_\_\_\_\_

3.8 Califíque de 1 a 5, la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua \_\_\_\_\_

3.9 Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Indique de 1 a 5 ( 1=menor , 5=mayor ), la preocupación de su organización para mejorar el entorno laboral sobre los siguientes aspectos:

- a. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado \_\_\_\_\_
- b. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo \_\_\_\_\_
- c. Constitución de círculos de calidad \_\_\_\_\_
- d. Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos \_\_\_\_\_
- e. Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal \_\_\_\_\_
- f. Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo \_\_\_\_\_

3.10 Valore del 1 al 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) si la empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias \_\_\_\_\_

3.11 Los procesos de selección del Talento Humano de su empresa son llevados a cabo por:

(Respuesta única)

- Empresas externas (Outsourcing) \_\_\_\_\_
- Empresas internas (Departamento de personal) \_\_\_\_\_
- De forma mixta \_\_\_\_\_

3.12 ¿Cuáles de las siguientes opciones describe mejor las dificultades que tiene su empresa para tener más profesionales calificados y de alto potencial?

(Respuesta múltiple)

- Incapacidad para atraer empleados capacitados \_\_\_\_\_
- El perfil de los empleados no está alineado con la empresa \_\_\_\_\_
- No pueden retener a los empleados mejor calificados \_\_\_\_\_
- Inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3.13 ¿Tiene su empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal?

(Respuesta única)

- Si \_\_\_\_\_ 12.1 ¿Con qué frecuencia? (Respuesta única)  
 Anual \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

3.14 Cuáles de los siguientes modelos de comportamiento organizacional encaja dentro de su dinámica de gestión?

(Respuesta única)

- **Autocrático:** La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes \_\_\_\_\_
- **Paternalista o de custodia:** Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático \_\_\_\_\_
- **De apoyo:** A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización \_\_\_\_\_

- **Participativo:** La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles \_\_\_\_\_

3.15 ¿Actualmente su empresa cuenta con un programa de salud ocupacional y/o de seguridad industrial?

(Respuesta única)

- Solo de salud ocupacional \_\_\_\_\_
- Solo de seguridad industrial \_\_\_\_\_
- Cuenta con ambos \_\_\_\_\_
- No cuenta con ninguno de los dos programas \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3.16 ¿Cuáles de las siguientes estadísticas o registros lleva a cabo en su empresa?

(Respuesta múltiple)

- De enfermedad general \_\_\_\_\_
- De accidentes de trabajo \_\_\_\_\_
- De enfermedad profesional \_\_\_\_\_
- De ausentismo \_\_\_\_\_ (1)
- De inducciones en Salud Ocupacional \_\_\_\_\_
- Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal (EPP) \_\_\_\_\_
- Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP \_\_\_\_\_
- Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos \_\_\_\_\_
- No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente mencionados \_\_\_\_\_

#### SECCIÓN 4. RECURSOS COMERCIALES

4.1 ¿La empresa invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

4.2 ¿Qué porcentaje de sus ventas del año anterior (2008) estuvieron destinadas a los siguientes mercados?

(La suma debe dar 100%)

- Mercado local, provincial o regional \_\_\_\_\_ (%)
- Mercado nacional \_\_\_\_\_ (%)
- Mercado extranjero \_\_\_\_\_ (%)

4.3 ¿A cuántos mercados estuvieron destinadas sus ventas el año anterior (2008)?

(Respuesta única)

- 1 solo mercado \_\_\_\_\_
- 2 mercados \_\_\_\_\_
- 3 mercados \_\_\_\_\_
- 4 o más mercados \_\_\_\_\_

#### SECCIÓN 5. RECURSOS ORGANIZATIVOS

5.1 La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_
- Está en construcción \_\_\_\_\_

5.2 En una escala de 1 a 5, diga qué tan conocido es este plan estratégico por todos los miembros de la organización, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados \_\_\_\_\_

5.3 De 1 a 5 califique la participación de los empleados en la elaboración de los planes, donde 1 significa que participan unos pocos y 5 que participan muchos \_\_\_\_\_

5.4 ¿La empresa hace uso de alguna herramienta para evaluación del plan estratégico y de las metas allí establecidas, tal como el Balance Score Card?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

5.5 De 1 a 5, ¿cómo califica la capacidad de planificación a largo plazo? (donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta) \_\_\_\_\_

5.6 De las siguientes opciones, ¿cuál expresa de mejor manera la actitud y valores centrales de la empresa?

(Respuesta única)

- Innovación y creatividad \_\_\_\_\_
- Flexibilidad frente al cambio \_\_\_\_\_
- Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.) \_\_\_\_\_
- Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa) \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5.7 Ordene de 1 a 6 los siguientes objetivos según la importancia que tengan para usted, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante

- Autorrealización \_\_\_\_\_
- Éxito profesional o promoción \_\_\_\_\_
- Deseo de logro \_\_\_\_\_
- Integración en grupo social \_\_\_\_\_
- Deseo de prestigio \_\_\_\_\_
- Dinero \_\_\_\_\_

5.8 De 1 a 5, ¿cómo califica las relaciones entre los empleados de la empresa? (donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración) \_\_\_\_\_

5.9 ¿Qué imagen global tiene del clima organizativo de la empresa?

(Respuesta única)

- a. Desagradable \_\_\_\_\_
- b. Apático \_\_\_\_\_
- c. Normal \_\_\_\_\_
- d. Interesante \_\_\_\_\_
- e. Activo y muy estimulante \_\_\_\_\_

5.10 ¿Con cuál de los siguientes sistemas de gestión de calidad cuenta actualmente su organización?

(Respuesta múltiple)

- ISO 9001 \_\_\_\_\_
- ISO 14001 \_\_\_\_\_
- ISO 22000 \_\_\_\_\_
- ISO 27001 \_\_\_\_\_
- OSHAS 18001 \_\_\_\_\_
- HACCP \_\_\_\_\_
- PYME Nch 2909 \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Ningún sistema de gestión \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 6. CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS

6.1 ¿Cuál de las siguientes, es la estrategia competitiva global de la empresa?

(Respuesta única)

- Productos poco diferenciados de alto precio \_\_\_\_\_
- Productos poco diferenciados de bajo precio \_\_\_\_\_
- Productos diferenciados de alto precio \_\_\_\_\_
- Productos diferenciados de bajo precio \_\_\_\_\_
- Productos enfocados a segmentos de mercado específicos \_\_\_\_\_
- No se puede definir una estrategia concreta \_\_\_\_\_

6.2 ¿Cuál de los siguientes rasgos considera usted que caracterizan más el tipo de estrategias utilizadas en la empresa?:

(Respuesta única)

- La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. \_\_\_\_\_
- La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa. \_\_\_\_\_
- La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación. \_\_\_\_\_
- La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre. \_\_\_\_\_

6.3 ¿Cuáles de las siguientes estrategias motivaría a su empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera?

(Respuesta múltiple)

- **Financiación:** Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes) \_\_\_\_\_
- **Comercial:** Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta) \_\_\_\_\_
- **Administrativo:** Intercambio de información gerencial \_\_\_\_\_
- **Operativos:** Compartir, analizar y mejorar los métodos y procedimientos actuales \_\_\_\_\_
- **Estratégicos:** Capacitaciones conjuntas, logística y distribución (La logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios) \_\_\_\_\_
- **Mejora de servicios:** Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) \_\_\_\_\_
- **Asociativos:** Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas \_\_\_\_\_
- **Ninguna de las anteriores** \_\_\_\_\_

6.4 ¿Cuál de las siguientes opciones de integración sigue su empresa en la actualidad?

(Respuesta única)

- La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento \_\_\_\_\_

- La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes \_\_\_\_\_
- La integración inter temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto con las otras empresas de la red \_\_\_\_\_
- La integración empresarial, que comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

6.5 ¿Cuál de las siguientes opciones de integración seguiría su empresa dentro de cinco años?

(Respuesta única)

- La integración funcional \_\_\_\_\_
- La integración espacial \_\_\_\_\_
- La integración inter temporal \_\_\_\_\_
- La integración empresarial \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 7. RECURSOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

7.1 ¿Cuáles de los siguientes tipos de software emplea su organización para el apoyo de los sistemas de información?

(Respuesta múltiple)

- Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, entre otros) \_\_\_\_\_
- Aplicaciones para la gestión contable \_\_\_\_\_
- Aplicaciones para la gestión de la nómina \_\_\_\_\_
- Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, mrp, plan maestro) \_\_\_\_\_
- Aplicaciones para la gestión de inventarios \_\_\_\_\_
- Software para la gestión de clientes (CRM) \_\_\_\_\_
- Software para la gestión documental (DMS) \_\_\_\_\_
- Software integral para la gestión empresarial (ERP como MAX ERP, SAP, OpenBravo) \_\_\_\_\_
- Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM) \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7.2 ¿En qué nivel de desarrollo en sistemas de información se encuentra su empresa respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa?

(Respuesta única)

- **Sistema de Soporte a la toma de Decisiones** \_\_\_\_\_
- **Sistemas de Información Estratégicos** \_\_\_\_\_
- **Sistemas Transaccionales** \_\_\_\_\_
- **Sistemas de Información Geográfica (SIG)** \_\_\_\_\_

7.3 Indique el medio a través del cual sus empleados acceden más a Internet.

(Respuesta única)

- Dial Up (Línea de teléfono ocupándola) \_\_\_\_\_
- ADSL (Línea de teléfono sin ocupar el tono) \_\_\_\_\_
- Inalámbrica (Wi Fi) \_\_\_\_\_
- Satelital \_\_\_\_\_
- Fibra Óptica \_\_\_\_\_
- Por red Celular (standard, EDGE de 3G, GSM) \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 8. RECURSOS FINANCIEROS

8.1 ¿Cuál es la principal barrera que encuentra su empresa para tomar créditos bancarios a mediano y corto plazo?

(Respuesta única)

- Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos \_\_\_\_\_
- Nivel de las tasas de interés \_\_\_\_\_
- Falta de información \_\_\_\_\_
- Costos administrativos de transacción \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- No hay barreras \_\_\_\_\_

8.2 Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa? \_\_\_\_\_%

8.3 Si tiene endeudamiento, señale aproximadamente qué porcentaje de éste es de corto, mediano y largo plazo:

- |                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| a. Corto plazo (menor a un año)       | _____% |
| b. Mediano plazo (de uno a tres años) | _____% |
| c. Largo plazo (más de tres años)     | _____% |

Comentarios

---



---



---



---



---

¡Muchas gracias!

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestado

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestador